

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr  
**Frank Neitemeier**

## **Leistungssteigerung im Vertrieb**

**Wie kann die Leistung der Vertriebsmitarbeiter in der Ausschließlichkeitsorganisation eines Versicherungsunternehmens gesteigert werden?**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Leistungssteigerung im Vertrieb**

Autor/in:  
**Herr Frank Neitemeier**

Studiengang:  
**Business Management (B.A.)**

Seminargruppe:  
**BM11wV1-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. phil. Ludwig Hilmer**

Zweitprüfer:  
**Dr. phil. Dietmar Mielke**

Einreichung:  
Mittweida, 22.07.2014

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Performance Increase in Sales**

author:

**Mr. Frank Neitemeier**

course of studies:

**Business Management (B.A.)**

seminar group:

**BM11wV1-B**

first examiner:

**Prof. Dr. phil. Ludwig Hilmer**

second examiner:

**Dr. phil. Dietmar Mielke**

submission:

Mittweida, 2014-07-22

---

## **Bibliografische Angaben**

Neitemeier, Frank

Leistungssteigerung im Vertrieb

Performance Increase in Sales

53 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

## **Abstract**

Die Arbeit beschäftigt sich mit der Leistung von Versicherungsvermittlern in der Ausschließlichkeitsorganisation. Dabei wird untersucht, welche Faktoren die Verkaufsleistung von Versicherungsvermittlern beeinflussen. Zunächst werden die Faktoren untersucht, die den Vermittler selbst betreffen. Anschließend wird geprüft, welchen Einfluß die Führungskräfte und die Struktur der Ausschließlichkeitsorganisation auf die Leistung der Vermittler haben. Aus diesen Erkenntnissen werden Schlussfolgerungen gezogen, welche Rahmenbedingungen ein Versicherungsunternehmen schaffen muss, um eine Leistungssteigerung im Vertrieb zu erreichen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>I</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>III</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Ziel .....	1
1.2 Vorgehensweise und Aufbau .....	2
<b>2 Theoretische Einführungen .....</b>	<b>3</b>
2.1 Struktur und Aufbau der Ausschließlichkeitsorganisation.....	3
2.2 Leistungsverteilung innerhalb der Ausschließlichkeitsorganisation.....	6
2.3 Der Vermittler in der Ausschließlichkeit .....	7
2.4 Die Führungskraft in der Ausschließlichkeit.....	8
<b>3 Leistung im Versicherungsvertrieb.....</b>	<b>10</b>
3.1 Leistung – Begriffsdefinition und Einflussfaktoren .....	10
3.2 Leistungsbeeinflussende Faktoren auf der Seite des Vermittlers.....	13
3.2.1 Persönlichkeitsmerkmale .....	13
3.2.2 Motivation .....	16
3.2.3 Wissen und Fähigkeiten .....	20
3.3 Leistungsbeeinflussende Faktoren auf der Seite der Führung .....	23
3.3.1 Personalauswahl und Personalentwicklung .....	23
3.3.2 Führungsverhalten und Zielvereinbarung .....	30
3.3.3 Vergütung und Anreizsysteme .....	36
<b>4 Schlussbetrachtungen .....</b>	<b>41</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>IV</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung.....</b>	<b>V</b>

---

## Abkürzungsverzeichnis

bAV	betriebliche Altersvorsorge
FD	Filialdirektion
GDV	Gesamtverband der Versicherungswirtschaft
HGB	Handelsgesetzbuch
HV	Hauptverwaltung
Kranken	Krankenversicherung
LD	Landesdirektion
Leben	Lebensversicherung
Sach	Sachversicherung
VL	Verkaufsleitung
VM	Vermittler

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vertriebswegeanteile im Neugeschäft 2010 nach vermittelten Beitragssummen .....	3
Abbildung 2: Modell der Vertriebsstruktur in der Ausschließlichkeit .....	4
Abbildung 3: Typische Verteilung der Arbeitszeit eines Agenturinhabers .....	11
Abbildung 4: Führungsinstrumente und Einflussgrößen der Leistung .....	13
Abbildung 5: Wichtige Persönlichkeitsmerkmale von Vertriebsmitarbeitern im Überblick .....	14
Abbildung 6: Motivprofile von Personen .....	18
Abbildung 7: Motivprofile von Personen .....	18
Abbildung 8: Wichtige Aspekte der Sozialkompetenz im Überblick.....	21
Abbildung 9: Wichtige Aspekte der Fachkompetenz von Vertriebsmitarbeitern im Überblick .....	22
Abbildung 10: Vier grundlegende Führungsstile .....	31

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Ziel

Man kann einen Jagdhund nicht zur Jagd tragen. Diese oder ähnliche Äußerungen sind häufig von Führungskräften der Ausschließlichkeitsorganisation eines Versicherungsunternehmens zu hören, wenn sie daran verzweifeln ihre Vermittler zu mehr Leistung zu bewegen. Vermittler wiederum beklagen sich über ihre Führungskräfte mit den Worten: Wer glaubt, dass ein Verkaufsleiter den Verkauf leitet, der glaubt auch, dass ein Zitronenfalter Zitronen faltet.<sup>1</sup>

Diese Aussagen machen deutlich, dass auf beiden Seiten Unzufriedenheit herrscht. Auf der einen Seite steht die Führungskraft, deren Interesse darin begründet ist den Vermittler zu mehr und höheren Verkaufsabschlüssen zu bewegen. Auf der anderen Seite steht der Vermittler, der seine Führungskraft ablehnt, da er die Erfahrung gemacht hat, dass diese ihm im Verkauf sowieso nicht helfen kann. Es wird also auf beiden Seiten ein Leistungsmangel beklagt.

Der Vertrieb hat gerade in der Versicherungswirtschaft die größte Bedeutung, da der Absatz von Versicherungsprodukten alle übrigen Funktionsbereiche des Unternehmens beeinflusst.<sup>2</sup> Jedes Versicherungsunternehmen in der Marktwirtschaft, egal ob öffentlich rechtlich, Aktiengesellschaft oder Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit muss gewinnorientiert arbeiten um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dazu werden in der Regel zwei Hauptzielrichtungen verfolgt: Umsatz steigern und Kosten senken.

Diese Arbeit geht der Frage nach, wie die Leistung eines Vermittlers im Versicherungsvertrieb der Ausschließlichkeit und damit der Umsatz eines Versicherungsunternehmens gesteigert werden kann. Dabei wird untersucht, welche Faktoren die Leistung des Vermittlers beeinflussen, welche Rolle die Führungskräfte des Unternehmens dabei spielen und welche Bedeutung die Organisationsstruktur der Ausschließlichkeitsorganisation bei der Entwicklung von Leistung hat.

---

<sup>1</sup> Die Thematik dieser Bachelorarbeit macht die Methodik des empirischen Beobachtens notwendig, da die meisten Versicherungsunternehmen ihr Personalmanagement intern betreiben und dazu keine Veröffentlichungen vorliegen. Der Verfasser dieser Arbeit ist seit fast 24 Jahren in der Versicherungsbranche beschäftigt. Er hat Erfahrungen als selbständiger Vermittler und als Führungskraft in drei verschiedenen Versicherungsunternehmen und in sechs unterschiedlichen Bundesländern gesammelt.

<sup>2</sup> Vgl. Pilgrim, Roger (2009), Möglichkeiten der wertorientierten Steuerung des Versicherungsvertriebs mittels einer Balanced Scorecard, Karlsruhe, S.1-2



## **1.2 Vorgehensweise und Aufbau**

In Kapitel 1 werden die Problemstellung und das Ziel der Arbeit vorgestellt. In Kapitel 2 werden die Theoretischen Grundlagen wie die Organisationsstruktur der Ausschließlichkeit vorgestellt und wie sich innerhalb dieser Organisationsstruktur Leistung verteilt. Weiterhin werden der Aufgabenbereich der Vermittler sowie der Verkaufsleiter beschrieben. In Kapitel 3 wird bezugnehmend auf die theoretischen Grundlagen das Thema Leistung im Versicherungsvertrieb betrachtet. Dabei werden zunächst die leistungsbeeinflussenden Faktoren auf der Seite des Vermittlers herausgestellt. Anschließend werden die leistungsbeeinflussenden Faktoren auf der Seite der Führung beschrieben. An Hand von Beispielen aus der Praxis und mit Hilfe des Paretoprinzip wird herausgearbeitet, wodurch sich Leistungsausfälle ergeben und welche Möglichkeiten sich dem Unternehmen bieten, diese zu begrenzen bzw. welche Änderungen der Rahmenbedingungen zur Steigerung der Leistung der Vermittler führen.

## 2 Theoretische Einführungen

### 2.1 Struktur und Aufbau der Ausschließlichkeitsorganisation

Versicherungsunternehmen nutzen in der Regel fünf Vertriebswege um ihre Produkte zu vertreiben: die Ausschließlichkeit, Makler und Mehrfachagenten, Banken, den Direktvertrieb und sonstige Vertriebswege.<sup>3</sup> Die Ausschließlichkeit ist mit 42-48 Prozent über die Sparten Lebens-, Kranken- und Sachversicherung der absatzstärkste Vertriebsweg in der Versicherungsbranche.<sup>4</sup>

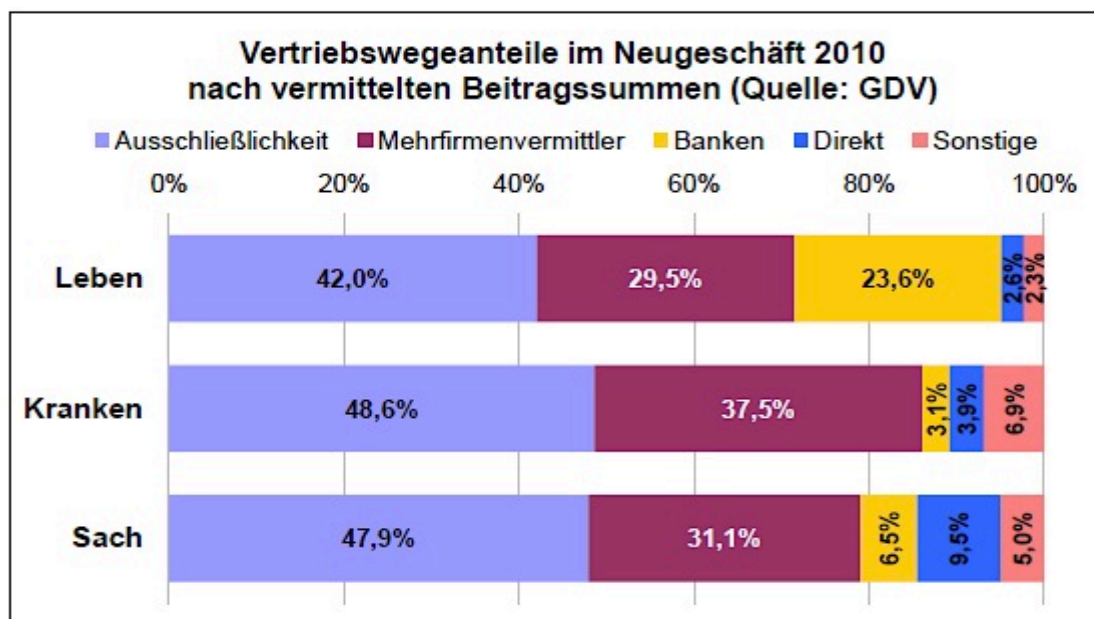


Abbildung 1: Vertriebswegeanteile im Neugeschäft 2010 nach vermittelten Beitragssummen<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Vgl. Beenken, Matthias / Radtke, Michael (2013): Betriebswirtschaftliche Konsequenzen eines Systemwechsels in der Vergütung von Versicherungsvermittlern, Studie für den Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e.V. (BVK), S. 20. Sonstige Vertriebswege sind u.a. Reisebüros und Autohäuser.

<sup>4</sup> Vgl. ebenda, S. 20.

<sup>5</sup> Vgl. ebenda, S. 20.

Viele große Kompositversicherungen in Deutschland verfügen über einen Ausschließlichkeitsvertrieb.<sup>6</sup> Die Besonderheit des Ausschließlichkeitsvertriebes ist, dass der Versicherungsvermittler ausschließlich nur für das Partnerunternehmen Versicherungen vermitteln darf. Damit soll sichergestellt werden, dass das Versicherungsunternehmen den geplanten Absatz von Versicherungsprodukten über alle Sparten des Konzerns erreicht. Das Unternehmen stellt dem Vermittler dafür alle zum Vertrieb notwendigen Unterlagen, einschließlich Technik, zur Verfügung.

Um die Vermittler gezielt steuern und führen zu können verfügen die Versicherungsunternehmen diesbezüglich über eine entsprechende Vertriebsstruktur. Bei den meisten Versicherungsunternehmen ist die Organisation der Ausschließlichkeit hierarchisch strukturiert und nach Regionen aufgeteilt<sup>7</sup> (siehe Abbildung 2).

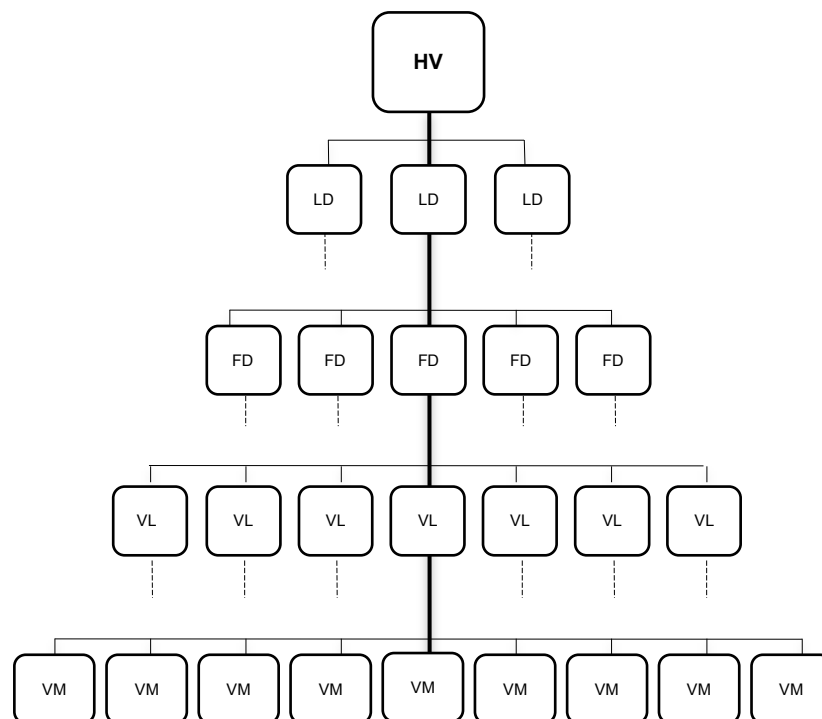


Abbildung 2: Modell der Vertriebsstruktur in der Ausschließlichkeit

<sup>6</sup> Vgl. Winkenbach, Thomas (2012): Der optimierte Vertrieb. Die vier Hebel zur erfolgreichen und profitablen Steuerung in der Ausschließlichkeit, Karlsruhe, S. 239.

<sup>7</sup> Vgl. ebenda, S. 220.

Die Organisationsstruktur hat die Form einer Pyramide. An der Spitze der Ausschließlichkeitsorganisation steht die Hauptverwaltung der Versicherung mit dem Vertriebsvorstand als oberste Führungskraft für den Außendienst. Danach folgen die Landesdirektionen mit den Landesdirektoren als Führungskräften<sup>8</sup>, dann die Filialdirektionen mit den Filialdirektoren, denen die Verkaufsleitungen mit den Verkaufsleitern untergeordnet sind. Am untersten Ende der Pyramide stehen die Vermittler.<sup>9</sup>

Die Aufteilung der Vertriebsstruktur nach Regionen hat historische Wurzeln. Die Märkte in den einzelnen Regionen galt es zu erschliessen, während gleichzeitig Kundennähe repräsentiert wurde. Die Repräsentation von Kundennähe ist auch heute der Hauptvorteil der regionalen Organisationsstruktur. Des Weiteren können Unterschiede im Kaufverhalten zwischen den einzelnen Regionen berücksichtigt werden, die im Hinblick auf das Marktumfeld und die Wettbewerbssituation vorhanden sein dürften.<sup>10</sup>

Nachteilig hingegen wirkt sich aus, dass regional strukturierte Organisationseinheiten sich durch starke Autonomie bzw. Unbeweglichkeit auszeichnen.<sup>11</sup> So muß der Prozeß der Führung und Vertriebssteuerung von oben nach unten alle Ebenen durchlaufen, genauso wie der Kommunikationsprozess von unten nach oben alle Ebenen durchläuft. Damit ergeben sich viele Schnittstellen zwischen "Sender" und "Empfänger", was zu Informationsverlusten oder Übertragungsfehlern führen kann.<sup>12</sup> Zusätzlich besteht die Möglichkeit, dass Informationen bewusst falsch oder gar nicht weitergegeben werden.<sup>13</sup> Ein weiterer Nachteil besteht darin, dass Landesdirektionen, Filialdirektionen, Verkaufsleitungen sowie Vermittler untereinander im internen Wettbewerb zueinander stehen. Das bremst die Übertragung von Best Practices.<sup>14</sup> Wer möchte schon sein Know-how seinem internen Wettbewerber zur Verfügung stellen?

---

<sup>8</sup> Das Organigramm orientiert sich an den großen Versicherungsunternehmen in Deutschland, da nicht alle Versicherungsunternehmen über eine Landesdirektion verfügen.

<sup>9</sup> Die Bezeichnungen Landesdirektion, Filialdirektion und Verkaufsleitung können auch anders lauten, beschreiben aber dieselbe Funktion.

<sup>10</sup> Vgl. Homburg, Christian u.a. (2012): Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System, Wiesbaden, S. 115.

<sup>11</sup> Vgl. ebenda, S. 115.

<sup>12</sup> Vgl. Weinert, Ansfried B. (2004): Organisation- und Personalpsychologie, Weinheim, Basel, S. 604.

<sup>13</sup> Vgl. ebenda, S. 605-606.

<sup>14</sup> Vgl. Homburg, Christian u.a. (2012): Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System, Wiesbaden, S. 115.

## 2.2 Leistungsverteilung innerhalb der Ausschließlichkeitsorganisation

Die Gesamtleistung einer Organisation ergibt sich aus der Summe der Einzelleistungen jedes einzelnen Mitarbeiters. Da Mitarbeiter über unterschiedliche Leistungsfähigkeiten verfügen, gibt es innerhalb einer Gruppe oder Organisation Mitarbeiter mit hoher, durchschnittlicher und geringer Leistungsfähigkeit.<sup>15</sup> Statistisch gesehen ist die Leistung innerhalb einer Gruppe normalverteilt.<sup>16</sup>

„1949 entdeckte Zipf das ‚Prinzip der geringsten Anstrengung‘, das eigentlich eine Wiederentdeckung und Weiterführung des Paretoprinzips darstellte. Zipfs Prinzip besagte, dass Ressourcen (Menschen, Güter, Zeit, Fähigkeiten und alle anderen produktiven Kräfte) eine Anordnung anstreben, die eine Minimierung der Arbeit erlaubt, so dass rund 20-30 Prozent einer Ressource für 70-80 Prozent der auf sie bezogenen Aktivität verantwortlich sind.“<sup>17</sup>

Die Autorin Nilgün Aygen hat bezugnehmend auf das Paretoprinzip in mehreren Analysen festgestellt, dass nur 20 Prozent der Vertriebsmitarbeiter sehr engagiert arbeiten, 60 Prozent bringen durchschnittliche Leistungen, während 20 Prozent leistungsschwach oder sogar kontraproduktiv sind.<sup>18</sup>

Da das Paretoprinzip auf jede Gruppengröße anwendbar ist,<sup>19</sup> ergibt sich auf die Organisationsstruktur der Ausschließlichkeit bezogen die Wahrscheinlichkeit des Leistungsverlustes von 20 Prozent je Hierarchieebene. Da der Prozess der Führung alle Ebenen durchlaufen muss, potenziert sich der Leistungsverlust mit jeder Ebene. Dadurch besteht schon in der 1. Ebene nur noch eine Leistungsfähigkeit von 80 Prozent, in der 2. Hierarchieebene sind es 64 Prozent, in der 3. Ebene sind es noch 51,2 Prozent, in der 4. Ebene 41 Prozent und in der Ebene der Vermittler nur noch 32,8 Prozent. Dasselbe gilt für den Austausch von Informationen von unten nach oben (siehe Kapitel 2.1). Das bedeutet, dass dem Vorstand nur ungenügend Informationen über Vermittler und Verkaufsleiter vorliegen. Meiner Meinung nach kann bei einem Leistungsausfall von 50 Prozent und mehr wohl kaum noch von Vertriebssteuerung gesprochen werden.

---

<sup>15</sup> Vgl. Aygen, Nilgün (2012): Die Besten für den Vertrieb. Die Prinzipien des Verkaufs für die Mitarbeiter-Rekrutierung nutzen, Wiesbaden, S. 12.

<sup>16</sup> Vgl. Draksal, Michael (2005): Psychologie der Höchstleistung, Leipzig, S. 17.

<sup>17</sup> Koch, Richard (2007): Das 80 / 20 Prinzip. Mehr Erfolg mit weniger Aufwand, Frankfurt/New York, S. 22.

<sup>18</sup> Vgl. Aygen, Nilgün (2012): Die Besten für den Vertrieb. Die Prinzipien des Verkaufs für die Mitarbeiter-Rekrutierung nutzen, Wiesbaden, S. 12.

<sup>19</sup> Vgl. Koch, Richard (2007) Das 80 / 20 Prinzip. Mehr Erfolg mit weniger Aufwand, Frankfurt/New York, S. 20.

## 2.3 Der Vermittler in der Ausschließlichkeit

Vermittler in der Ausschließlichkeit können sowohl im Angestelltenverhältnis beschäftigt sein (§59 HGB) oder die Zusammenarbeit mit dem Versicherungsunternehmen erfolgt auf Basis der Selbstständigkeit (§84 HGB). Die Mehrheit der Vermittler ist selbstständig.<sup>20</sup> Die Hauptaufgabenbereiche des Vermittlers sind der Verkauf von Versicherungen, die Betreuung von Kunden und die Schadenbearbeitung.<sup>21</sup>

Der Vermittler in der Ausschließlichkeit hat für das Versicherungsunternehmen eine enorme Bedeutung, da er den Absatz von Versicherungsprodukten über alle Sparten des Unternehmens sicherstellen soll. Dabei stellt der Verkauf von Versicherungsprodukten eine der komplexesten und schwierigsten Aufgaben im Vertrieb überhaupt dar. Bei Versicherungen „handelt es sich um ein immaterielles, hochgradig erklärungsbedürftiges low-interest Produkt, welches vom Kunden nicht aktiv nachgefragt wird und einen geringen Imagewert besitzt.“<sup>22</sup> Der Vermittler braucht für den erfolgreichen Verkauf die Mitwirkung des Kunden als externen Produktionsfaktor, um zunächst dessen Bedarf zu wecken und anschließend dem Kunden das geeignete Produkt für die Deckung genau dieses Bedarfes zum Kauf anzubieten.<sup>23</sup> Da die meisten Versicherungsverträge langfristige Vereinbarungen sind, übernimmt der Vermittler auch die Betreuung und ggf. die Schadenabwicklung und fungiert somit als Schnittstelle zwischen Versicherungsunternehmen und Kunden.<sup>24</sup> „In den Augen der Verbraucher sind sie das Gesicht des Unternehmens.“<sup>25</sup>

Versicherungsvermittler unterscheiden sich stark hinsichtlich ihres Entwicklungsstandes. So gibt es Vermittler, die sich in der Startphase ihrer unternehmerischen Tätigkeit oder sogar noch in der Ausbildung befinden. Vermittler können Einzelunternehmer, Inhaber einer Mehrpersonenagentur oder selbst Vermittler in einer Mehrpersonenagentur sein. Ebenso gibt es Unterschiede in Bezug auf Leistung und Potenzial. So gibt es Vermittler mit geringer Leistungsfähigkeit und geringem Entwicklungspotenzial, deren Geschäftsbetrieb stagniert. Weiterhin gibt es Vermittler, die gute oder sehr gute Leis-

---

<sup>20</sup> Vgl. Winkenbach, Thomas (2012): Der optimierte Vertrieb. Die vier Hebel zur erfolgreichen und profitablen Steuerung in der Ausschließlichkeit, Karlsruhe, S. 182.

<sup>21</sup> Vgl. ebenda, S. 71.

<sup>22</sup> Pilgrim, Roger (2009), Möglichkeiten der wertorientierten Steuerung des Versicherungsvertriebs mittels einer Balanced Scorecard, Karlsruhe, S. 11.

<sup>23</sup> Vgl. ebenda, S. 10-11.

<sup>24</sup> Vgl. ebenda, S. 11.

<sup>25</sup> Aygen, Nilgün (2012): Die Besten für den Vertrieb. Die Prinzipien des Verkaufs für die Mitarbeiter-Rekrutierung nutzen, Wiesbaden, S. 11.

tungen erbringen, aber kaum über Entwicklungspotenzial verfügen. Wiederum gibt es Vermittler, von denen künftig eine hohe Leistung zu erwarten ist, da sie über ein hohes Entwicklungspotenzial verfügen. Die Leistungsträger unter den Vermittlern sind diejenigen, welche sowohl regelmäßig sehr hohe Leistungen erbringen, sich aber auf Grund ihres Potenzials noch weiter steigern können.<sup>26</sup>

Diese Unterschiede hinsichtlich des Entwicklungsstandes und des Erfolgspotenzials stellen die Führungskräfte in der Ausschließlichkeit vor enorme Herausforderungen.<sup>27</sup>

## 2.4 Die Führungskraft in der Ausschließlichkeit

Die Führungskräfte in der Ausschließlichkeitsorganisation sind überwiegend angestellte Mitarbeiter in einem abhängigen Arbeitsverhältnis. Ihre Aufgaben bestehen darin, die Vermittler gezielt zu führen, anzuleiten und zu unterstützen, um die Vertriebsziele des Versicherungsunternehmens zu erreichen.<sup>28</sup>

Die Führungskraft, welche den Vermittler direkt führt und betreut, ist der Verkaufsleiter (siehe Abbildung 2). Der Aufgabenbereich des Verkaufsleiters umfasst die Gewinnung neuer Vermittler, die Ausbildung und Einarbeitung der Vermittler sowie die Suche von Agenturnachfolgern. Weiterhin soll der Verkaufsleiter sicherstellen, dass die von ihm betreuten Vermittler ihre Vertriebsziele erreichen. Es wird von ihm erwartet die Potenziale der Vermittler zu erfassen und deren Agenturen weiterzuentwickeln.<sup>29</sup>

Der Verkaufsleiter nimmt innerhalb der Außendienstorganisation eine besondere Stellung ein. Er hat die Aufgabe mit selbstständigen Handelsvertretern zusammenzuarbeiten und diese zum Erfolg zu führen. Der Autor Thomas Winkenbach vertritt daher die Auffassung, dass Führung deshalb nicht auf Basis der Vorgesetztenfunktion erfolgen kann, sondern durch Überzeugung und partnerschaftliche Zusammenarbeit gestaltet

---

<sup>26</sup> Vgl. Winkenbach, Thomas (2012): Der optimierte Vertrieb. Die vier Hebel zur erfolgreichen und profitablen Steuerung in der Ausschließlichkeit, Karlsruhe, S. 227.

<sup>27</sup> Vgl. ebenda, S. 226.

<sup>28</sup> Vgl. ebenda, S. 217.

<sup>29</sup> Vgl. ebenda, S. 218.

werden muss.<sup>30</sup> Dabei ist der Verkaufsleiter selbst in der untersten Ebene einer hierarchisch geordneten Struktur im Angestelltenverhältnis streng weisungsgebunden.

Diese Besonderheit und die Tatsache, dass im Bereich der Verkaufsleitung unterschiedlich strukturierte und erfolgreiche Vermittler tätig sind, stellen hohe Anforderungen an den Verkaufsleiter hinsichtlich seiner Persönlichkeit, seiner fachlichen Kompetenz und seiner Motivation.<sup>31</sup> Vor allem in der Führung von leistungsstarken Vermittlern braucht der Verkaufsleiter unternehmerische und betriebswirtschaftliche Fähigkeiten und soll sogar einen kreativen Prozess bei Wachstum und Entwicklung der Vermittleragenturen einleiten.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. Winkenbach, Thomas (2012): Der optimierte Vertrieb. Die vier Hebel zur erfolgreichen und profitablen Steuerung in der Ausschließlichkeit, Karlsruhe, S. 225.

<sup>31</sup> Vgl. ebenda, S. 225-226.

<sup>32</sup> Vgl. ebenda, S. 228.



## 3 Leistung im Versicherungsvertrieb

### 3.1 Leistung – Begriffsdefinition und Einflussfaktoren

„Eine >Leistung< steht heute als Maß für nahezu alle Dimensionen menschlichen Verhaltens.“<sup>33</sup>

Aus der Physik ist bekannt, dass Leistung als Maß für den Energieumsatz pro Zeiteinheit angegeben wird.

Leistung = Arbeit / Zeit<sup>34</sup>

Da Leistung also von den zwei Dimensionen Arbeit und Zeit abhängig ist, entstehen Leistungsunterschiede zum einen hinsichtlich der Tätigkeit selbst und zum anderen hinsichtlich der dafür aufgewandten Zeit. Der Arbeitsaufwand eines Vermittlers ist in der Regel in verschiedene Tätigkeiten aufgeteilt, für die jeweils ein bestimmter Zeitaufwand erforderlich ist (siehe Abbildung 3).

---

<sup>33</sup> Draksal, Michael (2005): Psychologie der Höchstleistung, Leipzig, S. 18.

<sup>34</sup> Vgl. Draksal, Michael (2005): Psychologie der Höchstleistung, Leipzig, S. 19.

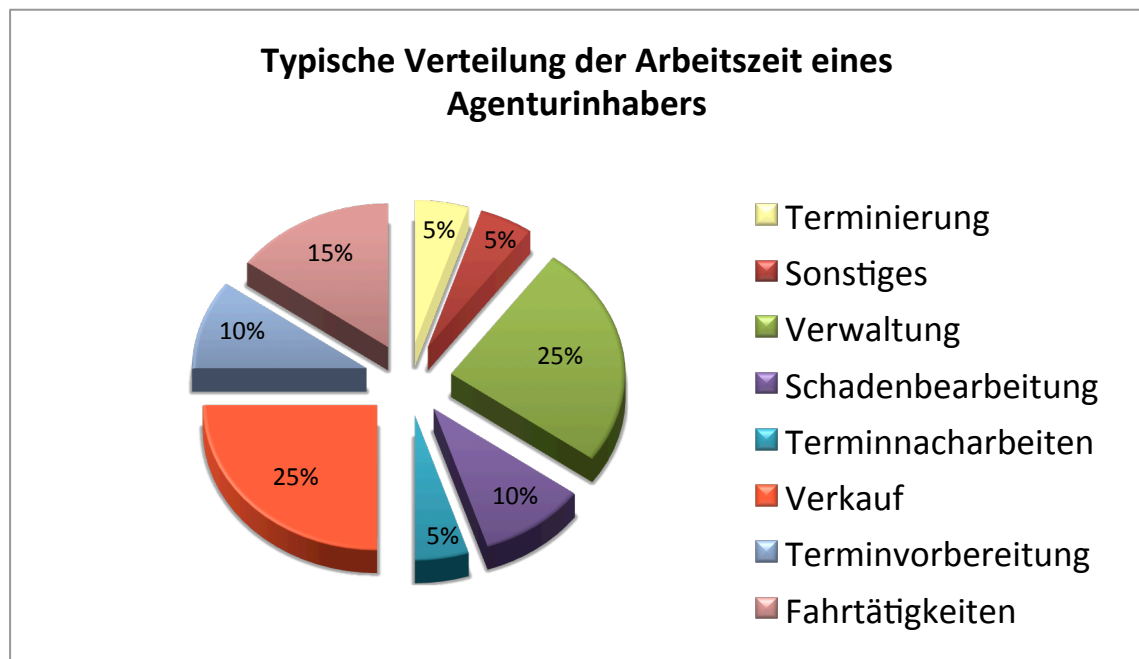


Abbildung 3: Typische Verteilung der Arbeitszeit eines Agenturinhabers<sup>35</sup>

Wirtschaftlich betrachtet werden Leistungen eines Unternehmens als Umsatzzahlen oder Gewinne gemessen und miteinander verglichen. Erst durch den Vergleich der einzelnen Leistungen können hohe Leistungen oder niedrige Leistungen identifiziert werden.<sup>36</sup> Im Versicherungsvertrieb wird die Leistung der Vermittler an den Verkaufsergebnissen gemessen. Führungskräfte werden an den Verkaufsergebnissen ihre zu betreuenden Vermittler gemessen. In der Regel werden die Anzahl der verkauften Verträge innerhalb eines Kalenderjahres und die Höhe der jährlichen Beitragseinnahmen aus diesen Verträgen zur Bemessung der Leistung herangezogen. Im Versicherungsvertrieb ist demzufolge eine hohe Leistung mit einem hohen Verkaufsergebnis gleichzusetzen. Um jedoch nachhaltig hohe Leistungen zu erzielen muss der Vermittler auch für eine hohe Kundenzufriedenheit sorgen, was eine gute Kundenbetreuung und Schadenabwicklung bedingt.<sup>37</sup> In den Punkten Kundenbetreuung und Schadenabwicklung besteht demzufolge auch eine Abhängigkeit von den Mitarbeitern der einzelnen Fach-

<sup>35</sup> Vgl. Winkenbach, Thomas (2012): Der optimierte Vertrieb. Die vier Hebel zur erfolgreichen und profitablen Steuerung in der Ausschließlichkeit, Karlsruhe, S. 74.

<sup>36</sup> Vgl. Draksal, Michael (2005): Psychologie der Höchstleistung, Leipzig, S. 19.

<sup>37</sup> Vgl. Beenken, Matthias / Radtke, Michael (2013): Betriebswirtschaftliche Konsequenzen eines Systemwechsels in der Vergütung von Versicherungsvermittlern, Studie für den Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e.V. (BVK), S. 45.

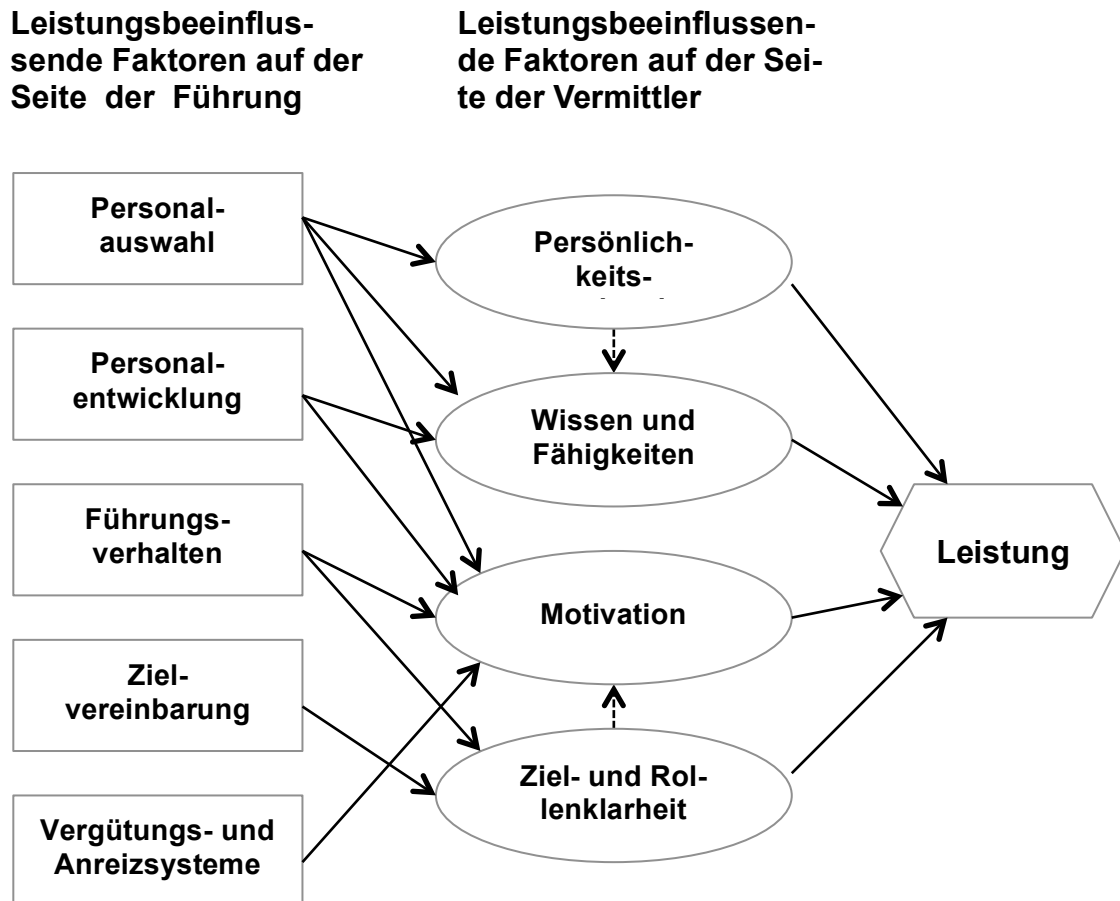
abteilungen in der Zentrale bzw. Hauptverwaltung des Versicherungsunternehmens, die im folgenden jedoch keine Berücksichtigung findet.

Die Höhe der Leistung des Vermittlers wird also dadurch bestimmt, in welcher Qualität und welcher Zeit er die einzelnen Tätigkeiten seiner Arbeit ausführt. Die Autoren Homburg, Christian u.a. und die Autorin Aygen, Nilgün sind der Auffassung, dass die Leistung eines Vermittlers von drei Hauptfaktoren abhängt: Persönlichkeit, Wissen und Fähigkeiten sowie Motivation.<sup>38</sup> Diese Faktoren, die bei jedem Vermittler in unterschiedlicher Art und Weise ausgeprägt sind, können durch gewisse Instrumente von Seiten der Führung gezielt beeinflusst werden<sup>39</sup> (siehe Abbildung 4).

---

<sup>38</sup> Vgl. Homburg, Christian u.a. (2012): Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System, Wiesbaden, S. 143.

<sup>39</sup> Vgl. ebenda, S. 143.

Abbildung 4: Leistungsbeeinflussende Faktoren<sup>40</sup>

## 3.2 Leistungsbeeinflussende Faktoren auf der Seite des Vermittlers

### 3.2.1 Persönlichkeitsmerkmale

„Persönlichkeitsmerkmale sind relativ konstante Eigenschaften, die sich im Vertrieb vor allem auf das Verhalten im Kundenkontakt auswirken.“<sup>41</sup>

Um erfolgreich Versicherungen zu verkaufen muss ein Vermittler über folgende vier Haupteigenschaften verfügen: Kontaktfreudigkeit, Einfühlungsvermögen, Selbstwertge-

<sup>40</sup> Vgl. Homburg, Christian u.a. (2012): Sales Exelence. Vertriebsmanagement mit System, Wiesbaden, S. 143.

<sup>41</sup> Homburg, Christian u.a. (2012): Sales Exelence. Vertriebsmanagement mit System, Wiesbaden, S. 262.

fühl und Optimismus.<sup>42</sup> Die Autoren Homburg, Christian u.a. beziehen sich dabei auf aktuelle empirische Studien.<sup>43</sup>

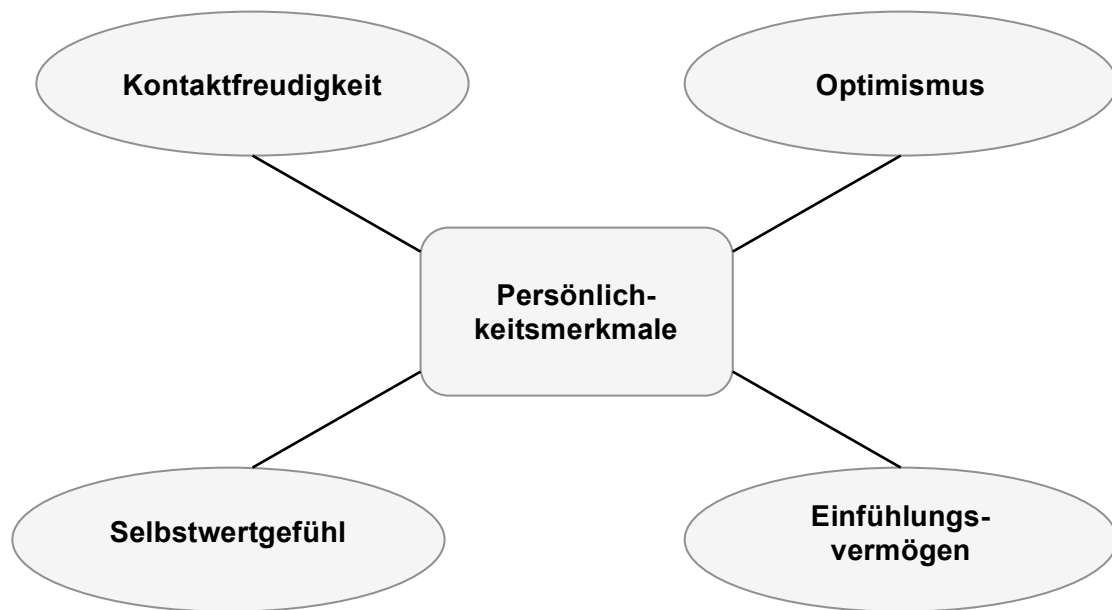


Abbildung 5: Wichtige Persönlichkeitsmerkmale von Vertriebsmitarbeitern im Überblick<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Vgl. ebenda, S. 262.

<sup>43</sup> Vgl. ebenda, S. 262 – 264.

<sup>44</sup> Vgl. ebenda, S. 262.

Versicherungen zu verkaufen setzt voraus, von sich aus mit dem Kunden bzw. potenziellen Kunden in Kontakt zu treten, also aktiv auf Menschen zuzugehen. Versicherungen sind Produkte, die am Markt nicht stark nachgefragt werden, sondern vom Vermittler angeboten werden müssen. Die Anzahl der erfolgreichen Versicherungsabschlüsse korreliert mit der Anzahl der Kundenkontakte, dadurch haben Vermittler mit einer ausgeprägten Kontaktfreudigkeit klare Vorteile.<sup>45</sup> Kontaktfähigkeit beschreibt aber auch die Fähigkeit des Vermittlers zu kommunizieren, also eine Unterhaltung zu führen und Erfahrungen mit anderen Menschen auszutauschen sowie die Beziehung zu anderen Menschen zu pflegen.<sup>46</sup> Menschen, denen es unangenehm ist, mit anderen Menschen zu kommunizieren, sind als Versicherungsvermittler ungeeignet.

Ein weiteres wichtiges Persönlichkeitsmerkmal für einen erfolgreichen Vermittler ist das Einfühlungsvermögen. Wer Einfühlungsvermögen besitzt, kann sich in die Lage anderer Menschen hineinversetzen und somit deren Probleme und Bedürfnisse besser verstehen.<sup>47</sup> Versicherungen sind Produkte, die Schutz vor finanziellen Risiken bieten. Da Kunden oft nicht wissen, wo sich für sie finanzielle Risiken verstecken, muss der Vermittler in der Lage sein, die Situation des Kunden zu richtig zu beurteilen. Je besser ihm das gelingt, um so höher ist der Verkaufserfolg.<sup>48</sup>

Auch zwischen Selbstwertgefühl und Verkaufserfolg besteht ein positiver Zusammenhang.<sup>49</sup> Das Selbstwertgefühl eines Vermittlers drückt sich in seinem Auftreten und in seiner Überzeugungskraft aus.<sup>50</sup> Beides spielt im Verkaufsprozess eine entscheidende Rolle, da der Kommunikationsprozess auch nonverbal geführt wird. Versicherungsvermittler, die sich ihrer eigenen Stärken und Fähigkeiten bewusst sind, strahlen dem Kunden gegenüber Kompetenz aus. Das Bewusstsein über die eigenen Stärken und Schwächen hilft dem Vermittler auch Rückschläge im Verkaufsprozess besser zu verkraften und unbelastet in neue Verkaufsgespräche zu gehen.<sup>51</sup>

---

<sup>45</sup> Vgl. Krug, Joachim / Kuhl, Ulrich (2006): Macht, Leistung, Freundschaft. Motive als Erfolgsfaktoren in Wirtschaft, Politik und Spitzensport, Stuttgart, S. 101.

<sup>46</sup> Vgl. Homburg, Christian u.a. (2012): Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System, Wiesbaden, S. 262.

<sup>47</sup> Vgl. ebenda, S. 263.

<sup>48</sup> Vgl. ebenda, S. 264.

<sup>49</sup> Vgl. ebenda, S. 264.

<sup>50</sup> Vgl. ebenda, S. 264.

<sup>51</sup> Vgl. ebenda, S. 264.

Auch Optimismus ist eine Eigenschaft, die dem Vermittler hilft, in komplizierten Situationen nicht an sich zu zweifeln, vorausgesetzt, es ist ein gesunder, realistischer Optimismus und keiner, der zu Selbstüberschätzung führt.<sup>52</sup> „Eine optimistische Grundhaltung ist ein zentraler Schlüssel zum Verkaufserfolg.“<sup>53</sup>

### 3.2.2 Motivation

In der Psychologie, welche sich mit dem Thema Arbeitsmotivation beschäftigt, werden zwei Gruppen von Motiven unterschieden. Zum einen gibt es Motive, die nicht durch die Tätigkeit selbst, sondern durch deren Folgen befriedigt werden. Diese nennt man extrinsische Motive. Die wichtigsten extrinsischen Arbeitsmotive sind Geld, Sicherheit und Geltungsbedürfnis. Motive, die durch die Tätigkeit selbst befriedigt werden, nennt man intrinsische Motive. Dazu zählen die Leistungsmotivation, das Kontaktbedürfnis und das Machtstreben. Die intrinsischen Motive haben auf das Arbeitsverhalten einen größeren Einfluss.<sup>54</sup>

Motive und Bedürfnisse sind so dominant, dass sie in der Gedankenwelt großen Raum einnehmen. Da nicht unendlich viel Platz für Motive und Bedürfnisse ist, findet ein Verdrängungswettbewerb statt, bei dem sich die stärksten Motive und Bedürfnisse durchsetzen. Diese beherrschen das Denken, die Wahrnehmung und das Erleben und drängen nach Befriedigung. Dadurch wird das Verhalten bestimmt.<sup>55</sup>

Die Autoren Krug, Joachim und Kuhl, Ulrich, beziehen sich auf empirische Analysen, in dem sie beschreiben, dass sich Denken und Wahrnehmung zu 80% auf drei Themenbereiche konzentriert: Leistung, Freundschaft und Macht, woraus sich das Leistungsmotiv, das Freundschaftsmotiv und das Machtmotiv ableiten.<sup>56</sup> Diese Motive sind statistisch gesehen stabile Persönlichkeitsfaktoren.<sup>57</sup>

Vor allem leistungsmotivierte Vermittler haben Freude an der eigenen Leistung. Dabei geht es nicht darum, besser als die Mitbewerber zu sein, sondern vor allem sich selbst

---

<sup>52</sup> Vgl. Homburg, Christian u.a. (2012): Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System, Wiesbaden, S. 264.

<sup>53</sup> Vgl. ebenda, S. 264.

<sup>54</sup> Vgl. Haberleitner, Elisabeth u.a. (2012): Führen, Fördern, Coachen. So entwickeln Sie die Potenziale ihrer Mitarbeiter, München, S. 235-237.

<sup>55</sup> Vgl. Krug, Joachim / Kuhl, Ulrich (2006): Macht, Leistung, Freundschaft. Motive als Erfolgsfaktoren in Wirtschaft, Politik und Spitzensport, Stuttgart, S. 19-20.

<sup>56</sup> Vgl. ebenda, S. 20.

<sup>57</sup> Vgl. ebenda, S. 147.

immer wieder zu übertreffen. Die Ziele, die sich leistungsmotivierte Vermittler setzen, müssen sowohl erreichbar sein als auch einen herausfordernden Charakter besitzen. Diese Vermittler brauchen Freiräume sowie konkretes Feedback um Spaß an der Erreichung Ihrer Ziele zu haben.<sup>58</sup>

Vermittler mit einem stark ausgeprägten Freundschaftsmotiv strukturieren ihr Umfeld völlig anders als leistungsmotivierte Vermittler. Kontakte und Beziehungen werden aufgebaut, gepflegt und stehen eher im Mittelpunkt als herausfordernde Aufgaben. Sie sind Teamplayer und sorgen für gute Laune und Harmonie im Team, gehen aber Konflikten und Streithemen so weit wie möglich aus dem Weg. Eine Verbesserung der eigenen Leistungsfähigkeit oder attraktive Karrieremöglichkeiten werden nicht angestrebt.<sup>59</sup>

Bei vorwiegend machtmotivierten Vermittlern kann das Bedürfnis nach Macht je nach Stadium unterschiedliche Verhaltensweisen hervorrufen. Im ersten Stadium ist das Bedürfnis nach Macht bereits befriedigt, wenn sich der Vermittler einer starken Organisation oder Person unterordnen kann. Erst im zweiten Stadium wird das Motiv genutzt die eigene Person zu stärken. Im dritten Stadium nutzt der Vermittler die eigene Stärke um andere im Sinne seiner Zielerreichung zu beeinflussen. Im vierten Stadium tut er dasselbe jedoch im Sinne einer gemeinschaftlichen Zielerreichung.<sup>60</sup>

Im Laufe der Jahre kann es zu Veränderungen der einzelnen Machtmotive kommen. Je nach dem, in welchem Machtstadium sich ein Vermittler befindet, entfaltet sich die Motivwirkung. Für Vermittler im zweiten Machtstadium ist das Aneignen von Fachwissen oder die Entwicklung zum Spezialisten ein starkes Motiv, da sie dann das Gefühl entwickeln unangreifbar zu sein. Während Vermittler im dritten Stadium Prestige und Statussymbole lieben und sammeln, sind Vermittler im vierten Stadium stark zukunftsorientiert, können Eigeninteressen zugunsten der Organisation zurückstellen, arbeiten gern und viel.<sup>61</sup>

---

<sup>58</sup> Vgl. Krug, Joachim / Kuhl, Ulrich (2006): Macht, Leistung, Freundschaft. Motive als Erfolgsfaktoren in Wirtschaft, Politik und Spitzensport, Stuttgart, S. 23-27.

<sup>59</sup> Vgl. ebenda, S. 34-38.

<sup>60</sup> Vgl. ebenda, S. 40-48.

<sup>61</sup> Vgl. ebenda, S. 49-54.



Ein Vermittler kann gleichzeitig alle drei Motive in sich tragen, wobei jedes Motiv unterschiedlich stark ausgeprägt ist. Je nach Dominanz der einzelnen Motive ergibt sich für jeden Vermittler ein unterschiedliches Motivprofil.<sup>62</sup>

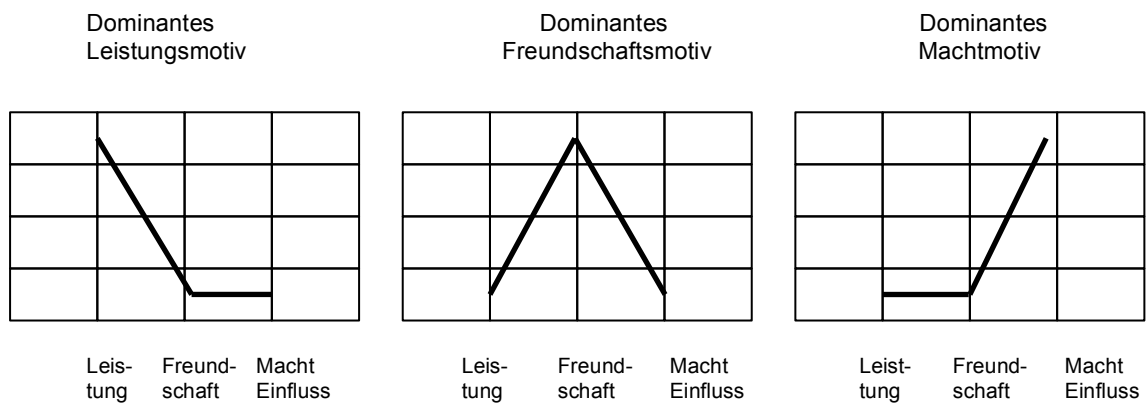


Abbildung 6: Motivprofile von Personen<sup>63</sup>

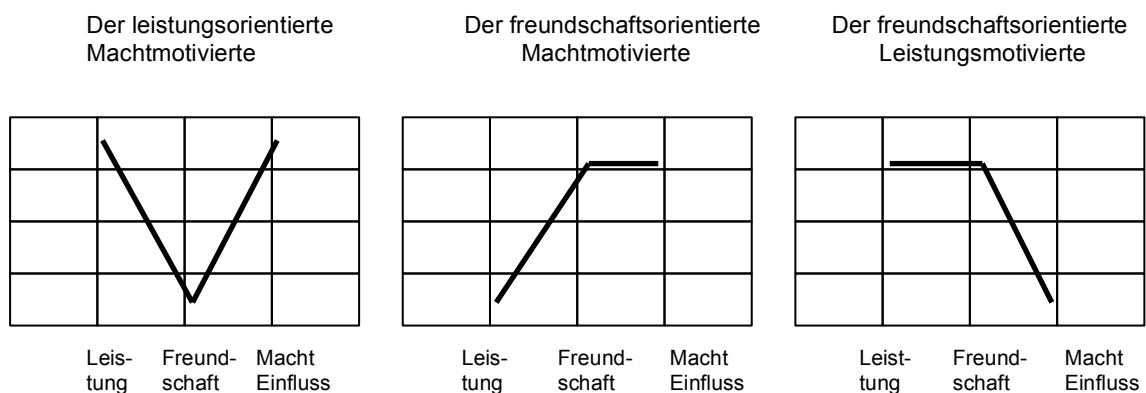


Abbildung 7: Motivprofile von Personen<sup>64</sup>

Nach Auffassung des Verfassers wird in der täglichen Praxis von Versicherungsunternehmen nicht mit Motivprofilen von Vermittlern gearbeitet. Wenn Führungskräfte aber das Motivprofil ihrer Vermittler nicht kennen, wie wollen sie diese dann optimal motivieren?

<sup>62</sup> Vgl. ebenda, S. 94-96.

<sup>63</sup> Vgl. Krug, Joachim / Kuhl, Ulrich (2006): Macht, Leistung, Freundschaft. Motive als Erfolgsfaktoren in Wirtschaft, Politik und Spitzensport, Stuttgart, S. 95.

<sup>64</sup> Vgl. ebenda, S. 95.

Damit ein Versicherungsvermittler in seiner Tätigkeit erfolgreich ist, muss er sich Ziele setzen. Vorausgesetzt, der Vermittler verfügt über die nötigen Fähigkeiten, diese Ziele zu erreichen, müssen diese Ziele so bedeutsam sein, dass der Vermittler auch über einen längeren Zeitraum sowie bei auftauchenden Schwierigkeiten und Problemen an ihnen festhält. Das wird der Vermittler jedoch nur dann tun, wenn diese Ziele mit seinen eigenen Motiven und Bedürfnissen, also seiner intrinsischen Motivation in Einklang stehen.<sup>65</sup> Dadurch kann ein optimaler Zielvereinbarungsprozess nur geführt werden, wenn das Motivprofil des Vermittlers bekannt ist (siehe Kapitel 3.3.2). Dieser Umstand muss in der Führung von Vermittlern stärker Beachtung finden. Das Motivprofil eines Vermittlers muss bekannt sein und in der täglichen Arbeit der Führungskräfte Anwendung finden.

„Handelsvertreter sind dann erfolgreich, wenn ihr Motivprofil ähnlich ausgeprägt ist wie das ihrer Kunden.“<sup>66</sup> Vermittler suchen sich also instinktiv die Kunden, die zu ihnen passen. Für Führungskräfte bedeutet das, dass vor allem beim Einsatz von Agenturnachfolgern oder beim Einsatz der Vermittler in Zielgruppenbereichen wie Gewerbe oder öffentlicher Dienst das Motivprofil des Vermittlers für den künftigen Verkaufserfolg eine entscheidende Rolle spielt.

Motivprofile können durch bestimmte Methoden und Verfahren bestimmt werden. Dazu gehören psychologische Tests, die Beobachtung und Analyse des Verhaltens in bestimmten Situationen und, wenn möglich, auch über einen längeren Zeitraum sowie Personalgespräche oder strukturierte Interviews.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> Vgl. Krug, Joachim Siegbert / Kuhl, Ulrich (2006): Macht, Leistung, Freundschaft. Motive als Erfolgsfaktoren in Wirtschaft, Politik und Spitzensport, Stuttgart, S. 9.

<sup>66</sup> Krug, Joachim Siegbert / Kuhl, Ulrich (2006): Macht, Leistung, Freundschaft. Motive als Erfolgsfaktoren in Wirtschaft, Politik und Spitzensport, Stuttgart, S. 100.

<sup>67</sup> Vgl. ebenda, S. 82-94.

### 3.2.3 Wissen und Fähigkeiten

#### Sozialkompetenz

Im Versicherungsvertrieb ist Sozialkompetenz der wohl bedeutendste Faktor für den Verkaufserfolg.<sup>68</sup> Mit Sozialkompetenz wird im Wesentlichen die Fähigkeit des Vermittlers bezeichnet „die Interaktion mit anderen Menschen angenehm zu gestalten“<sup>69</sup> (siehe Abbildung 8).

So gelingt es Vermittlern mit hoher Kompetenz in diesem Bereich durch aktives Zuhören und Freundlichkeit besser, Informationen über den Kunden zu gewinnen und flexibel auf dessen Bedürfnisse einzugehen.<sup>70</sup> Da Versicherungsprodukte auf Grund ihrer imaginären Präsenz für den Kunden nur schwer zu vergleichen sind, trifft der Kunde seine Kaufentscheidung auf Grund der Sozialkompetenz des Vermittlers. Von enormer Bedeutung ist, dass Defizite im Bereich der Sozialkompetenz zur negativen Einstellung zum Produkt und damit zur negativen Einstellung zum Versicherungsunternehmen führen.<sup>71</sup> Der Frage, ob die Versicherungsbranche ihr schlechtes Image hauptsächlich der mangelnden Sozialkompetenz ihrer Vertriebsmitarbeiter zu verdanken hat, soll hier jedoch nicht weiter nachgegangen werden.

---

<sup>68</sup> Vgl. Homburg, Christian u.a. (2012): Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System, Wiesbaden, S. 266.

<sup>69</sup> Ebenda, S. 267.

<sup>70</sup> Vgl. ebenda, S. 267.

<sup>71</sup> Vgl. ebenda, S. 266.

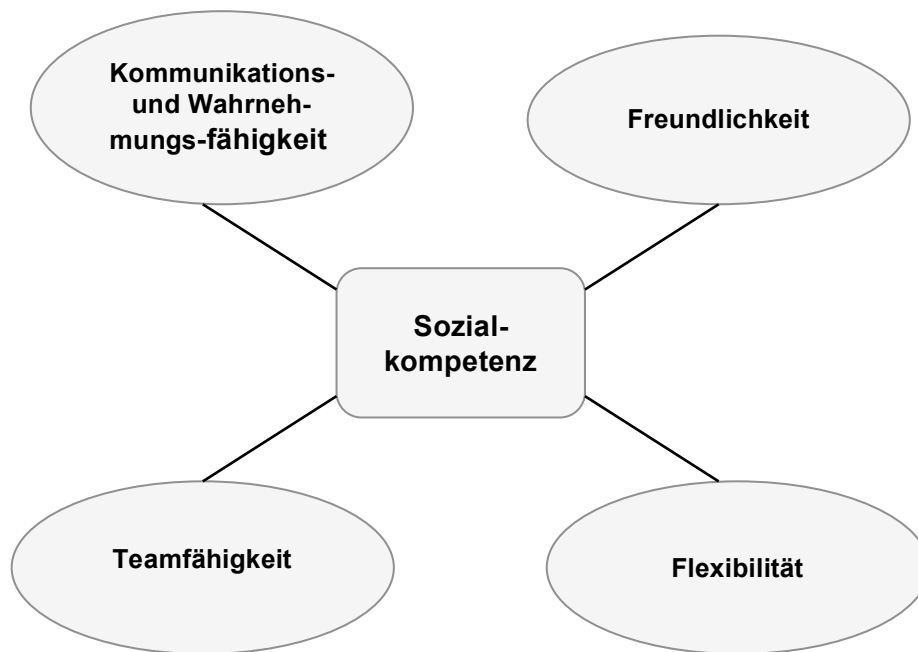


Abbildung 8: Wichtige Aspekte der Sozialkompetenz im Überblick<sup>72</sup>

### Fachkompetenz

Unter Fachkompetenz sind im Wesentlichen der aktuelle Ausbildungs- bzw. Wissensstand und die beruflichen Erfahrungen eines Vermittlers zu verstehen. Die Autoren Homburg, Christian u.a. haben Fachkompetenz in sechs Schwerpunkte gegliedert: Produktkenntnisse, Kundenkenntnisse, Marktkenntnisse, betriebswirtschaftliche Kenntnisse, verkaufsbezogene Kenntnisse und Selbstorganisation<sup>73</sup> (siehe Abbildung 9).

---

<sup>72</sup> Vgl. ebenda, S. 267.

<sup>73</sup> Vgl. Homburg, Christian u.a. (2012): Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System, Wiesbaden, S. 275.



Abbildung 9: Wichtige Aspekte der Fachkompetenz von Vertriebsmitarbeitern im Überblick<sup>74</sup>

Es ist einleuchtend, dass Verkaufserfolge ohne entsprechende Fachkompetenz nicht möglich sind. Nach Kenntnis des Verfassers werden in der Praxis aber auch Vermittler aus anderen Branchen, sogenannte Quereinsteiger, rekrutiert, die von Beginn an nicht über die notwendige Fachkompetenz verfügen. Dasselbe gilt für Neuanfänger. Grundsätzlich ist das kein Problem, da sich Fachkompetenz im Bereich der Personalentwicklung sowie in der Anwendung im Vertrieb schulen und trainieren lässt (siehe Kapitel 3.3.1). Allerdings sind die Anforderungen an die Vermittler in den letzten Jahren enorm gestiegen und werden auch noch weiter steigen,<sup>75</sup> so dass im Einstellungsprozess darauf geachtet werden muss, dass bei den Bewerbern eine hohe Lernbereitschaft und Lernfähigkeit vorhanden ist.<sup>76</sup>

---

<sup>74</sup> Vgl. ebenda, S. 275.

<sup>75</sup> Vgl. Homburg, Christian u.a. (2012): Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System, Wiesbaden, S. 142.

<sup>76</sup> Vgl. Aygen, Nilgün (2012): Die Besten für den Vertrieb. Die Prinzipien des Verkaufs für die Mitarbeiter-Rekrutierung nutzen, Wiesbaden, S. 12.

### **3.3 Leistungsbeeinflussende Faktoren auf der Seite der Führung**

#### **3.3.1 Personalauswahl und Personalentwicklung**

##### **Personalauswahl**

Durch die Personalauswahl und Personalentwicklung bestimmen die Führungskräfte, welche Vermittler künftig für das Versicherungsunternehmen erfolgreich im Vertrieb tätig sind. Für beides sind die Führungskräfte der Filialdirektion der Ausschließlichkeitsorganisation verantwortlich.<sup>77</sup> Je nach Wissen und Fähigkeiten, Persönlichkeit und Motivation der neu eingestellten Vermittler beeinflussen die Führungskräfte die künftige Leistungsfähigkeit der Ausschließlichkeitsorganisation (siehe Abbildung 4). Der Erfolg bei der Personalauswahl ist wiederum von der Qualität der Führungskraft abhängig.<sup>78</sup>

Bsp.: Nach dem Paretoprinzip haben nur 20 Prozent der Führungskräfte die Fähigkeiten zu 80 Prozent geeignete Mitarbeiter einzustellen (siehe Kapitel 2.2). Für die Struktur der Ausschließlichkeitsorganisation bedeutet das, dass nur jeder 5. Filialdirektor und nur jeder 5. Verkaufsleiter besonders dafür geeignet sind. In einer Filialdirektion mit 10 Verkaufsleitern sind also nur zwei der Verkaufsleiter in der Lage diesen Prozess erfolgreich zu gestalten. Da sie diesen Prozess beherrschen, ist davon auszugehen, dass in den beiden Verkaufsleitungen genügend gute Vermittler tätig sind und sie keine weiteren Vermittler rekrutieren müssen. Das führt dazu, dass die Fähigkeiten der beiden Verkaufsleiter in der Personalrekrutierung nicht weiter genutzt werden, da der Verantwortungsbereich auf die Verkaufsleitung beschränkt ist. Umgekehrt wiederum haben zwei Verkaufsleiter Probleme damit, neue und gute Mitarbeiter zu rekrutieren. Statt dessen werden sie zu 80 Prozent Mitarbeiter rekrutieren, die für die Tätigkeit als Vermittler eher ungeeignet sind. Wenn diese Vermittler nicht lange im Unternehmen bleiben, wovon auszugehen ist, haben die Verkaufsleiter bald wieder das Problem neue Vermittler zu suchen. Ein Teufelskreis, der sich noch potenziert, wenn auch der Filialdirektor für die Personalrekrutierung ungeeignet ist. Hier steht sich die Struktur der Ausschließlichkeit selbst im Weg.

---

<sup>77</sup> Vgl. Winkenbach, Thomas (2012): Der optimierte Vertrieb. Die vier Hebel zur erfolgreichen und profitablen Steuerung in der Ausschließlichkeit, Karlsruhe, S. 225-226.

<sup>78</sup> Vgl. Rottensteiner, Christian, Qualitativer Organisationsausbau, Erschienen im Trendmonitor der Universität St. Gallen / IVW 01/2010, S. 1.

Versicherungsunternehmen versuchen ihr Wachstum auch über die Anzahl der Vermittler zu steuern.<sup>79</sup> Durch den permanenter Mangel an Vermittlern einerseits und das Ziel der Unternehmen nach Wachstum andererseits werden die Führungskräfte bei der Mitarbeiterauswahl nur nach quantitativen Kriterien bewertet. Nach der Erfahrung des Verfassers reicht es also lediglich aus, dass eine freie oder neue Stelle besetzt wird. Zusätzliches Wachstum soll über die Anzahl der neuen Vermittler erzielt werden, die Qualität der Mitarbeiter spielt dabei eine untergeordnete Rolle.<sup>80</sup> Teilweise werden bei Neubesetzungen von Vermittleragenturen die Kundenbestände geteilt um so zwei oder mehrere neue Vermittler einstellen zu können.<sup>81</sup> Diese Vorgehensweise dominiert in der Branche und wird sogar durch monetäre Anreizsysteme für die Führungskräfte verstärkt.<sup>82</sup>

Damit werden Führungskräfte sogar dafür belohnt, wenn sie Vermittler einstellen, die den Anforderungen nicht gewachsen sind. Meiner Meinung nach braucht man sich über die hohe Fluktuation in der Versicherungsbranche nicht zu wundern. Dass Fluktuation wiederum hohe Kosten produziert und sich darüberhinaus noch negativ auf die Kundenbeziehungen auswirkt,<sup>83</sup> sollte Anlass genug sein die Personalauswahl hinsichtlich Nachhaltigkeit zu professionalisieren.

Mit Hilfe eines klar definierten Anforderungsprofils für Vermittler und der Entwicklung einer klaren Strategie neue Vermittler anzuwerben kann die Qualität bei der Personalauswahl deutlich gesteigert werden.<sup>84</sup> Das gilt auch für die Auswahl geeigneter Führungskräfte.<sup>85</sup>

Professionalität bedeutet, zunächst ein Anforderungsprofil von Eigenschaften zu erarbeiten, die ein zukünftiger Vermittler haben sollte, um erfolgreich zu verkaufen. Da die Leistung der Vermittler von vielen internen Faktoren abhängig ist, sollten diese Faktoren zu einem Anforderungsprofil zusammengefasst werden (siehe Kapitel 3.2).

---

<sup>79</sup> Vgl. Rottensteiner, Christian, Qualitativer Organisationsausbau, Erschienen im Trendmonitor der Universität St. Gallen / IVW 01/2010, S. 1.

<sup>80</sup> Vgl. ebenda, S. 1.

<sup>81</sup> Vgl. Beenken, Matthias / Radtke, Michael (2013): Betriebswirtschaftliche Konsequenzen eines Systemwechsels in der Vergütung von Versicherungsvermittlern, Studie für den Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e.V. (BVK), S. 24.

<sup>82</sup> Vgl. Rottensteiner, Christian, Qualitativer Organisationsausbau, Erschienen im Trendmonitor der Universität St. Gallen / IVW 01/2010, S. 2.

<sup>83</sup> Vgl. ebenda, S. 1-2.

<sup>84</sup> Vgl. Aygen, Nilgün (2012): Die Besten für den Vertrieb. Die Prinzipien des Verkaufs für die Mitarbeiter-Rekrutierung nutzen, Wiesbaden, S. 41.

<sup>85</sup> Vgl. ebenda, S. 41.

Bei der Personalauswahl sollten je Filialdirektion nur die geeigneten Führungskräfte eingesetzt werden, was wiederum bedeutet die Fähigkeiten der einzelnen Führungskräfte zu kennen. Auch diese sollten mit Hilfe eines Anforderungsprofils getestet werden.

Vor allem Persönlichkeitsmerkmale und Motive sind relativ stabile Faktoren.<sup>86</sup> Diese Faktoren lassen sich später durch Personalentwicklungsmaßnahmen wie Coaching, Training oder Schulungen so gut wie nicht mehr entwickeln.<sup>87</sup> Es muss also beim Einstellungsprozess unbedingt darauf geachtet werden, dass der künftige Vermittler bzw. die künftige Führungskraft über die für den Versicherungsvertrieb erforderlichen Persönlichkeitsmerkmale und die entsprechende berufliche Motivation verfügt. Deshalb sollte diesen Faktoren eine besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Dazu können alle Instrumente der Personalauswahl genutzt werden. Personalfragebogen, Vorstellungsgespräch, situatives Interview, Referenzen, formale Tests und Assessment-Center sind bekannte Instrumente der Personalauswahl.<sup>88</sup> Auf Grund der unterschiedlichen Vor- und Nachteile der einzelnen Instrumente ist es sinnvoll, möglichst viele von diesen im Personalauswahlprozess einzusetzen, um ein umfassenderes, objektives Gesamtbild des Bewerbers zu erhalten.

So hat der Personalfragebogen durchaus eine zufriedenstellende Aussagekraft und kann individuell gestaltet werden, hat aber auch Nachteile hinsichtlich der Oberflächlichkeit der Fragen, da gezieltes Nachfragen nicht möglich ist.<sup>89</sup>

Das Vorstellungsgespräch bietet die Gelegenheit zur Interaktion und dem gegenseitigen Kennenlernen. Die ersten Eindrücke über die Persönlichkeit des Bewerbers können gewonnen werden. Allerdings ist die Aussagekraft der Informationen subjektiv durch den Interviewer gewichtet und abhängig von der Struktur des Gespräches und

---

<sup>86</sup> Vgl. Krug, Joachim Siegbert / Kuhl, Ulrich (2006): Macht, Leistung, Freundschaft. Motive als Erfolgsfaktoren in Wirtschaft, Politik und Spitzensport, Stuttgart, S. 150.

<sup>87</sup> Vgl. Aygen, Nilgün (2012): Die Besten für den Vertrieb. Die Prinzipien des Verkaufs für die Mitarbeiter-Rekrutierung nutzen, Wiesbaden, S. 37.

<sup>88</sup> Vgl. Homburg, Christian u.a. (2012): Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System, Wiesbaden, S. 147.

<sup>89</sup> Vgl. ebenda, S. 146.



der Erfahrung des Gesprächsführers.<sup>90</sup> Je nach dem, wie stark der situative Einfluss ist, besteht das Risiko, dass negative Informationen stärker gewichtet werden.<sup>91</sup>

Beim situativen Interview wird durch die Schaffung einer künstlichen Situation versucht Rückschlüsse auf das spätere Verhalten in realen Situationen zu ziehen. Dabei ist es von Vorteil, dass ein direkter Bezug zum Verhalten im Arbeitsalltag geschaffen wird.<sup>92</sup> Allerdings sind der Aufwand und die Vorbereitung dafür relativ hoch.<sup>93</sup>

Weitere Maßnahmen sind die Durchführung von Persönlichkeits- und Wissenstests. Diese Tests werden ausgehend von der Annahme durchgeführt, dass zwischen den getesteten Merkmalen und der späteren Arbeitsleistung eine Beziehung besteht. Der Vorteil dieser Tests ist die Festlegung von einheitlichen Standards, die für alle Bewerber gleich sind. Die Auswertung erfolgt auf statistischen Grundlagen, so dass eine objektive Bewertung der Ergebnisse möglich ist.<sup>94</sup>

---

<sup>90</sup> Vgl. ebenda, S. 146.

<sup>91</sup> Vgl. ebenda, S. 146.

<sup>92</sup> Vgl. ebenda, S. 146.

<sup>93</sup> Vgl. ebenda, S. 147.

<sup>94</sup> Vgl. ebenda, S. 147.

Zu solchen Tests zählen u.a. Online-Profiling/Eignungsdiagnostik-Instrumente.<sup>95</sup>

„Wenn sie mit dem erforderlichen wissenschaftlichen und praxisbezogenen Hintergrund konstruiert sind, sind sie hervorragend geeignet, um kognitive Fähigkeiten und die Persönlichkeit von Bewerbern zu evaluieren. Kognitive Fähigkeiten, berufliche Motivationen und Verhaltensmerkmale sind drei der kritische Erfolgsfaktoren – und geben kombiniert mit Einzelgespräch und Panel-Interview ein recht zuverlässiges Bild, wie geeignet ein Kandidat für eine Position tatsächlich ist.“<sup>96</sup>

Außerdem bietet sich die Möglichkeit, den Bewerber in einem Assessment-Center zu testen. Hier werden formale Tests mit Rollenspielen kombiniert, um ein Gesamtbild des Bewerbers zu erhalten.<sup>97</sup> Auf Grund der Nähe zur Realität und der hohen Objektivität durch mehrere Beobachter, ist es gut möglich das Verhalten des Bewerbers einzuschätzen. Allerdings ist die Durchführung eines Assessment-Centers mit hohem zeitlichen und finanziellen Aufwand verbunden. Der Aussagewert der Informationen wiederum ist abhängig von der Kompetenz und der Erfahrung der Beobachter bzw. der Interviewer.<sup>98</sup> Genau deshalb sollten auch hier nur professionelle Beobachter oder Interviewer zum Einsatz kommen, deren Eignung sichergestellt ist.

Zusätzlich ist es möglich sich Referenzen des Bewerbers von seinem früheren Arbeitgeber einzuholen. Diese Informationen sind mit relativ geringem Aufwand schnell zu beschaffen, haben aber den Nachteil, dass der Aussagewert von der Objektivität des Ansprechpartners abhängig ist.<sup>99</sup>

Die Verantwortung und Entscheidung für die Einstellung neuer Vermittler sollte nicht allein den Führungskräften vor Ort überlassen werden.

Statt dessen, sollte eine zentrale Stelle die Funktion der Datenauswertung und Analyse übernehmen, um so eine einheitliche Systematik innerhalb des Unternehmens zu erreichen. So können Daten von Bewerbern aus allen Filialdirektionen gesammelt und miteinander verglichen werden. Auf statistischer, wissenschaftlicher Basis können so langfristig Erkenntnisse daraus gezogen werden, mit welchen Eigenschaften und welchen Motivprofilen Vermittler ausgestattet sein müssen um nachhaltig erfolgreich zu

---

<sup>95</sup> Vgl. Aygen, Nilgün (2012): Die Besten für den Vertrieb. Die Prinzipien des Verkaufs für die Mitarbeiter-Rekrutierung nutzen, Wiesbaden, S. 91.

<sup>96</sup> Aygen, Nilgün (2012): Die Besten für den Vertrieb. Die Prinzipien des Verkaufs für die Mitarbeiter-Rekrutierung nutzen, Wiesbaden, S. 91.

<sup>97</sup> Vgl. Homburg, Christian u.a. (2012): Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System, Wiesbaden, S. 147.

<sup>98</sup> Vgl. ebenda, S. 146-147.

<sup>99</sup> Vgl. ebenda, S. 147.

sein. Dasselbe System sollte auch bei Führungskräften Anwendung finden. Mit diesen Informationen können die Führungskräfte vor Ort nicht nur hinsichtlich der Eignung der Mitarbeiter unterstützt werden, sondern das Persönlichkeitsprofil des Bewerbers liefert auch wertvolle Hinweise über dessen und Weiterbildungs- bzw. Entwicklungsbedarfs. Damit bildet es die Arbeitsgrundlage für Führungskräfte hinsichtlich Motivation und Entwicklung ihrer Vermittleragenturen bzw. den Filialdirektoren wichtige Erkenntnisse über ihre Verkaufsleiter usw..

## **Personalentwicklung**

Die Personalentwicklung beeinflusst über Wissen und Fähigkeiten und die Motivation die Leistung der Vermittler (siehe Abbildung 4).

Die Trainingsprogramme und Schulungsmaßnahmen in der Ausschließlichkeit sollen dazu beitragen die Fähigkeiten der Vermittler zu verbessern. „Dies dient letztlich der Steigerung der Produktivität des Unternehmens.“<sup>100</sup> Weiterbildungsmaßnahmen dienen aber auch dazu die Vertriebsziele des Unternehmens zu kommunizieren, die Qualitätsstandards im Vertrieb zu sichern und die Bindung der Vermittler an das Versicherungsunternehmen zu erhöhen.<sup>101</sup>

Nach der Erfahrung des Verfassers werden in allen Versicherungsunternehmen hauptsächlich Produktschulungen durchgeführt oder als Weiterbildungsseminar angeboten.<sup>102</sup> Zum einen möchte das Versicherungsunternehmen dadurch sicherstellen, dass die Vermittler Kenntnisse über alle Produktparten des Unternehmens haben, da die Produkte schließlich verkauft werden sollen, um einen gleichmäßigen Absatz über alle Sparten hinweg zu erzielen. Zum anderen ist dies auch notwendig, da die Produkte ständig weiterentwickelt werden.

Produktkenntnis ist aber nur ein Teilbereich von sechs Teilbereichen der Fachkompetenz. Neben Fachkompetenz gehört auch die Sozialkompetenz zum Bereich Wissen und Fähigkeiten und damit zu den leistungsbeeinflussenden Faktoren auf der Seite des Vermittlers (siehe Kapitel 3.2). Meiner Erfahrung nach werden Weiterbildungsmaßnahmen in diesen Bereichen nicht von allen Versicherungsunternehmen angeboten.

---

<sup>100</sup> Homburg, Christian u.a. (2012): Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System, Wiesbaden, S. 147.

<sup>101</sup> Vgl. ebenda, S. 148.

<sup>102</sup> Vgl. ebenda, S. 148.

Das Versicherungsunternehmen sollte deshalb für die Vermittler ein breit gefächertes Weiterbildungsprogramm bereithalten, in dem alle leistungsbeeinflussenden Faktoren, die ein erfolgreicher Vermittler für seine Tätigkeit braucht, trainiert werden können. So sollten neben Produktschulungen und Verkaufstrainings auch Seminare angeboten werden, die Kundenkenntnisse, Marktkenntnisse, betriebswirtschaftliche Kenntnisse und den Bereich Selbstorganisation schulen und trainieren. Ebenso sollten Trainingsprogramme zur Entwicklung der Kommunikations- und Wahrnehmungsfähigkeit, der Teamfähigkeit sowie der Flexibilität und der Freundlichkeit angeboten werden.

Eine weitere Möglichkeit besteht auch darin Motivtrainingsprogramme anzubieten. Motive sind zwar statistisch gesehen stabile Persönlichkeitsfaktoren, aber durch das Erlernen der eigenen Motivstruktur wird der Umgang mit den eigenen Stärken und Schwächen erlernt, was besonders bei Selbstständigen zu Leistungssteigerungen führt.<sup>103</sup> Selbstständige haben den Freiraum sich nach dem Training gezielt die Herausforderungen zu suchen, die ihren Motiven und Wünschen am meisten entspricht.<sup>104</sup>

Was meiner Meinung nach so gut wie gar nicht trainiert, geschult bzw. praktiziert wird, ist der Austausch von Best Practics im Bereich Verkauf. Zwar werden jedes Jahr die besten Verkäufer des Unternehmens ausgezeichnet und prämiert, aber wie ist es ihnen gelungen die Besten zu werden? Die Erfahrungen und Verkaufsmethoden der Besten des Unternehmens sollten durch diese selbst multipliziert werden. Möglichkeiten sind u.a. Referate, Praxisbegleitung durch ausgewählte Mitarbeiter oder auch Patenschaften. Damit sie das tun, müssen durch das Unternehmen Anreize gesetzt werden, die das Motivprofil der einzelnen Vermittler bzw. Führungskräfte anspricht.

In der Ausschließlichkeitsorganisation tragen die Führungskräfte der Filialdirektion die Verantwortung für die Weiterentwicklung der Vermittler. Durch den engen Kontakt mit den unterstellten Vermittlern sollten die Verkaufsleiter am Besten beurteilen können, welchen Weiterbildungsbedarf der einzelne Vermittler hat. Das ist in der Praxis nicht immer so. Auch hier gilt das Paretoprinzip (siehe Kapitel 2.2).

Statt sich allein auf die Beurteilung des Verkaufsleiters zu verlassen ist es besser auch hier die Instrumente, die bei der Personalauswahl eingesetzt werden, für die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs zu nutzen. Handelt es sich um einen neuen Vermittler, so können die Kenntnisse aus dem Einstellungsprozess herangezogen werden um einen

---

<sup>103</sup> Vgl. Krug, Joachim / Kuhl, Ulrich (2006): Macht, Leistung, Freundschaft. Motive als Erfolgsfaktoren in Wirtschaft, Politik und Spitzensport, Stuttgart, S. 154.

<sup>104</sup> Vgl. ebenda, S. 154.

optimalen Weiterbildungsplan zu entwickeln.<sup>105</sup> Ist der Vermittler schon länger im Unternehmen, kann ein erneuter Test zur Messung und Analyse von Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmalen durchgeführt werden.<sup>106</sup> Auf Grundlage der Testergebnisse und der Einschätzung des Verkaufsleiters bzw. weiterer Führungskräfte können dann spezielle Weiterbildungspläne für den einzelnen Vermittler erstellt werden. So ist sichergestellt, dass die Vermittler optimal gefördert werden.<sup>107</sup>

Wenn der Weiterbildungsbedarf ermittelt wurde und die individuellen Ziele festgelegt wurden, erfolgt die Auswahl der Weiterbildungsmaßnahmen anhand der verschiedenen Alternativen. Ist die Weiterbildungsmaßnahme erfolgt, muss nun sichergestellt werden, dass diese auch den gewünschten Erfolg einbringen wird.<sup>108</sup> Dazu empfiehlt sich folgende Vorgehensweise: Zum einen sollte der Vermittler befragt werden, ob er mit dem Inhalt und dem Leiter des Trainingsprogramms zufrieden war. Der Seminarleiter wiederum sollte anhand von Tests vor und nach dem Trainingsprogramm ermitteln, wie sich der Kenntnisstand der Vermittler verändert hat. Das Unternehmen sollte nun mittels geeigneter Messverfahren wiederum überprüfen, ob sich durch das gelernte Wissen bzw. die neuen oder entwickelten Fähigkeiten der Verkaufserfolg gesteigert hat.<sup>109</sup> Der Verfasser dieser Arbeit hat die Erfahrung gemacht, dass es scheinbar niemanden interessiert, ob die erlernten Fähigkeiten in der täglichen Arbeit auch erfolgreich angewandt werden.

### 3.3.2 Führungsverhalten und Zielvereinbarung

#### Führungsverhalten

Das Verhalten von Führungskräften in der Ausschließlichkeitsorganisation beeinflusst über die Motivation die Leistungsfähigkeit der Vermittler<sup>110</sup> (siehe Abbildung 4).

Führungskräfte orientieren sich in ihrem Verhalten entweder auf den Mitarbeiter oder auf die zu erbringende Leistung. Daraus ergeben sich zwei Dimensionen von Führung,

---

<sup>105</sup> Vgl. Aygen, Nilgün (2012): Die Besten für den Vertrieb. Die Prinzipien des Verkaufs für die Mitarbeiter-Rekrutierung nutzen, Wiesbaden, S. 91.

<sup>106</sup> Vgl. ebenda, S. 92.

<sup>107</sup> Vgl. ebenda, S. 92.

<sup>108</sup> Vgl. Homburg, Christian u.a. (2012): Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System, Wiesbaden, S. 149.

<sup>109</sup> Vgl. ebenda, S. 151.

<sup>110</sup> Vgl. ebenda, S. 152.

die mitarbeiterorientierte Führung und die leistungsorientierte Führung. Aus diesen zwei Dimensionen lassen sich je nach Grad der Ausprägung vier grundsätzliche Führungsstile ableiten: der bürokratische Führungsstil, der autoritäre Führungsstil, der patriarchalische Führungsstil und der kooperative Führungsstil.<sup>111</sup>

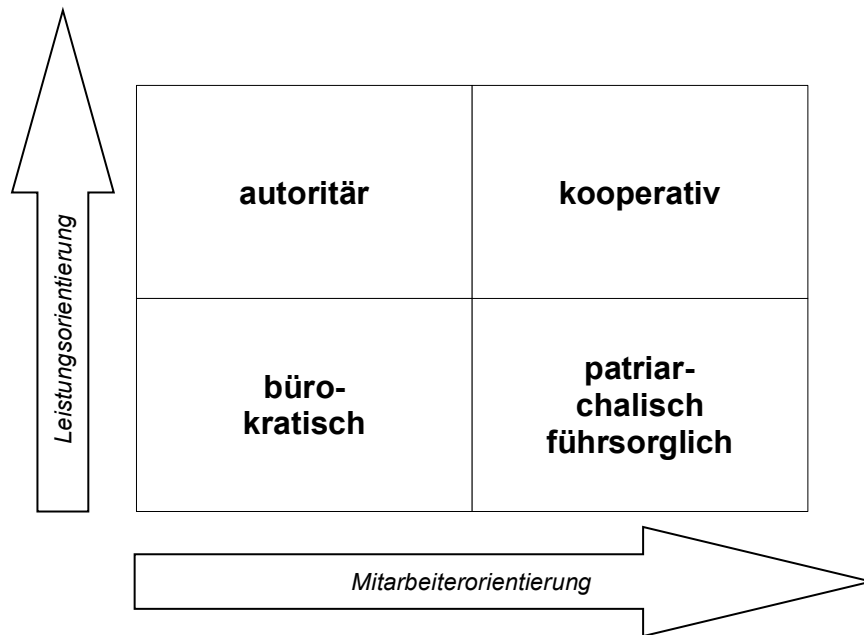


Abbildung 10: Vier grundlegende Führungsstile<sup>112</sup>

Führungskräfte, die den bürokratischen Führungsstil pflegen, haben nur ein geringes Interesse an ihren Mitarbeitern und an den zu erfüllenden Zielen. Diese Führungskräfte pochen auf die Einhaltung von Regeln und geben lieber Anweisungen als eine Interaktion mit ihren Untergebenen zu führen. Obwohl dieser Führungsstil oft bei Behörden zu finden ist, gibt es ihn auch in Versicherungsunternehmen.<sup>113</sup>

Der autoritäre Führungsstil ist durch eine hohe Ausprägung hinsichtlich der Leistungsorientierung, aber nur durch eine geringfügige Ausprägung in der Mitarbeiterorientierung gekennzeichnet. Für diese Führungskraft zählt die Erfüllung der Leistungsziele vor allem anderen. Die Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter spielen dabei keine Rolle. Die Ziele werden den Mitarbeitern strikt vorgegeben statt diese gemeinsam zu

---

<sup>111</sup> Vgl. ebenda, S. 152.

<sup>112</sup> Vgl. ebenda, S. 152.

<sup>113</sup> Vgl. ebenda, S. 153.

vereinbaren.<sup>114</sup> Dieser Führungsstil ist nach meiner Beobachtung sehr oft in der Ausschließlichkeit von Versicherungsunternehmen zu finden.

Im Gegensatz dazu steht der patriarchalische Führungsstil. Hier steht der Mitarbeiter im Mittelpunkt. Im Interesse eines guten Betriebsklimas wird Kritik an den Mitarbeitern häufig vermieden. Konflikten wird ebenso aus dem Weg gegangen, auch wenn damit Leistungseinbußen verbunden sind.<sup>115</sup> Auch diesen Führungsstil hat der Verfasser dieser Arbeit schon oft beobachtet.

Der kooperative Führungsstil orientiert sich sowohl an den Interessen der Mitarbeiter als auch an den zu erfüllenden Zielen. Ziele werden auf partnerschaftlicher Basis vereinbart, sind anspruchsvoll, aber realistisch. Durch aktiv betriebene Interaktion mit den Mitarbeitern werden diese in Entscheidungsprozesse von Anfang an mit eingebunden und können so auch Veränderungen im Unternehmen mitgestalten.<sup>116</sup> Mit dem partnerschaftlichen kooperativen Stil der Führung werden langfristig die besseren Ergebnisse erzielt.<sup>117</sup> Das ist auch meine Meinung, allerdings bedeutet das für die Ausschließlichkeit, dass auch eine partnerschaftliche Kooperation von den Führungskräften der übergeordneten Hierarchieebenen gelebt werden muss und das ist in der täglichen Praxis so gut wie ausgeschlossen.

Es besteht aber auch die Möglichkeit, dass der Mitarbeiter gar nicht geführt wird, also die volle Freiheit hat oder sich selbst überlassen ist. Dieser Führungsstil wird als Laissez-faire bezeichnet.<sup>118</sup> Auch dieser Führungsstil ist zumindest zeitweise zu beobachten.

Nicht selten sind Probleme in der Produktivität der Vermittler auf mangelnde Führungskompetenz zurückzuführen.<sup>119</sup> Auch hier gilt wieder das Paretoprinzip. Nur 20 Prozent der Verkaufsleiter haben die Kompetenz 80 Prozent ihrer Vermittler erfolgreich zu führen und zu motivieren. Umgekehrt haben 20 Prozent der Verkaufsleiter ein so schlechtes Führungsverhalten, dass 80 Prozent ihrer Vermittler dadurch demotiviert sind. Besonders gravierend ist es, wenn auch der Filialdirektor ein schlechtes Führungsverhalten aufweist, da dann 80 Prozent der gesamten Mannschaft demotiviert sind. Der

---

<sup>114</sup> Vgl. ebenda, S. 153.

<sup>115</sup> Vgl. ebenda, S. 153.

<sup>116</sup> Vgl. ebenda, S. 153.

<sup>117</sup> Vgl. ebenda, S. 153.

<sup>118</sup> Vgl. Weinert, Ansfried B. (2004): Organisation- und Personalpsychologie, Weinheim, Basel, S. 85.

<sup>119</sup> Vgl. Homburg, Christian u.a. (2012): Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System, Wiesbaden, S. 152.

Verfasser dieser Arbeit hat sehr oft beobachtet, dass leistungsstarke Vermittler und gute Führungskräfte auf Grund des Führungsverhaltens ihrer Vorgesetzten das Unternehmen verlassen haben.

Welchen Führungsstil eine Führungskraft hat, spielt insofern eine Rolle, dass der Stil zu den Geführten passen muss, was an der Zufriedenheit der Geführten zu erkennen ist. Entscheidend ist, wie die jeweils Geführten den Führungsstil empfinden, da ihr Verhalten davon bestimmt wird, ob sie glauben darauf Einfluss nehmen zu können oder nicht.<sup>120</sup> „Das wiederum beeinflusst Führungsstil und Führungsverhalten sowie Gruppeneffizienz und Arbeitszufriedenheit.“<sup>121</sup>

Für die Ausschließlichkeit bedeutet das, dass allein die Möglichkeit der Bewertung des jeweiligen Verkaufsleiters bei den Vermittlern zu einer höheren Motivation führt, während die Möglichkeit der Bewertung des Filialdirektors bei den Verkaufsleitern zu mehr Arbeitszufriedenheit führt usw.. Wenn also auf jeder Hierarchieebene eine Messung der Mitarbeiterzufriedenheit hinsichtlich des Führungsstils des Vorgesetzten durchgeführt wird, beeinflusst allein dies wiederum den Führungsstil der Vorgesetzten an den Bedarf der Geführten. Das dürfte auch der Fluktuation entgegenwirken.

In einer großangelegten mehrjährigen Studie eines deutschen Finanzdienstleisters konnte nachgewiesen werden, dass der Führungsstil der Vorgesetzten über die Vertriebsmitarbeiter direkt auf die Kunden wirkt.<sup>122</sup> Kunden, deren Vermittler transformational geführt wurden, waren „signifikant zufriedener, loyaler und kooperativer.“<sup>123</sup> Beim transformationalen Führungsstil werden die eigenen Werte und Ziele der Vermittler auf die übergeordneten Ziele des Versicherungsunternehmens ausgerichtet.<sup>124</sup> Durch die Anregung eigene visionäre Ziele zu verfolgen, wird die intrinsische Motivation (Leistung, Freundschaft, Macht) der Vermittler angesprochen (siehe Kapitel 3.2.2). Ziel ist es, systematisch erfolgswirksame Schritte aus dieser Vision abzuleiten, die auf eine mittelfristige (fünf bis sieben Jahre) Entwicklung abzielt.<sup>125</sup> Zur transformationalen Führung gehört das Vorbildhandeln des Vorgesetzten genauso wie die geistige Anregung

---

<sup>120</sup> Vgl. Weinert, Ansfried B. (2004): Organisation- und Personalpsychologie, Weinheim, Basel, S. 499.

<sup>121</sup> Weinert, Ansfried B. (2004): Organisation- und Personalpsychologie, Weinheim, Basel, S. 499.

<sup>122</sup> Vgl. Mohrhart, Felicitas u.a.: Guter Chef, Gute Verkäufer, in: Harvard Business manager, Zeitung vom September 2012, S. 45.

<sup>123</sup> Ebenda, S. 45.

<sup>124</sup> Vgl. Bittner, Thomas: Wenn die Kasse nicht klingelt, liegt's nicht an der Provision, Transformationaler Führungsstil fördert die Motivation der Mitarbeiter, in: Versicherungswirtschaft, Zeitung vom November 2013, S. 16-17.

<sup>125</sup> Vgl. ebenda, S. 16.



des Vermittlers, indem die bisherige Arbeitsweise hinterfragt wird. Jeder Vermittler wird individuell betrachtet und gefördert. Auch die Führungskraft übernimmt an der Entwicklung der Vermittler eine Mitverantwortung.<sup>126</sup> „Dabei werden existente Geschäftspläne, Ziele, Provisionen und Incentives nicht verdrängt, sondern höchst effektiv ergänzt.“<sup>127</sup> Interessanterweise konnten Führungskräfte, die an einem Training teilgenommen hatten, um den transformationalen Führungsstil zu erlernen, anschließend mit ihren Vermittlern einen 32 Prozent höheren Umsatz erzielen.<sup>128</sup> Diesen Führungsstil würde ich mir für meine tägliche Arbeit wünschen.

Ein weiterer Aspekt im Führungsverhalten ist der Pygmalioneffekt, welcher zuerst bei Lehrern gemessen wurde, aber Allgemeingültigkeit in jeder Art von Menschenführung besitzt. Dieser Effekt beschreibt den Umstand, dass ein Vorgesetzter die Erwartungen, die er an seine Mitarbeiter stellt, den Mitarbeiter in seinem Verhalten beeinflusst und zwar so, dass sich der Mitarbeiter hinsichtlich der Erwartungen seines Vorgesetzten entwickelt.<sup>129</sup>

Ist die Erwartungshaltung eines Verkaufsleiters hinsichtlich der Leistungsfähigkeit eines Vermittlers so, dass er diesem wenig zutraut, so wird sich der Vermittler auch genauso entwickeln, da sich nun auch der Verkaufsleiter hinsichtlich seiner Erwartungshaltung so verhält und den Vermittler nicht optimal unterstützt. Damit kann allein durch die Skepsis der Führungskräfte ein Vermittler seine Leistungsfähigkeit nicht voll entfalten. Umgekehrt kann die positive Erwartungshaltung eines Verkaufsleiters die Leistung seiner Vermittler positiv beeinflussen wenn dieser davon ausgeht, dass sich seine Vermittler prächtig entwickeln werden, da sich die positive Ausstrahlung des Verkaufsleiters seinen Vermittlern gegenüber auch positiv auf deren Leistungsfähigkeit abstrahlt.<sup>130</sup>

Demotivierend für Vermittler ist es, wenn diese, entgegen den Erwartungshaltungen der Vorgesetzten, sehr gute Leistungen erbringen. So werden diese für ihre Leistungen

---

<sup>126</sup> Vgl. ebenda, S. 17.

<sup>127</sup> Ebenda, S. 17.

<sup>128</sup> Vgl. Mohrhart, Felicitas u.a.: Guter Chef, Gute Verkäufer, in: Harvard Business manager, Zeitung vom September 2012, S. 45.

<sup>129</sup> Vgl. Haberleitner, Elisabeth u.a.(2012): Führen, Fördern, Coachen. So entwickeln Sie die Potenziale ihrer Mitarbeiter, München, S. 247-249.

<sup>130</sup> Vgl. Haberleitner, Elisabeth u.a.(2012): Führen, Fördern, Coachen. So entwickeln Sie die Potenziale ihrer Mitarbeiter, München, S. 249.

nicht belohnt, sondern bestraft, da sie nicht den Erwartungen der Führungskraft entsprechen.<sup>131</sup> Das kann der Verfasser dieser Arbeit aus eigener Erfahrung bestätigen.

### **Zielvereinbarungen**

Zielvereinbarungen zwischen Verkaufsleiter und Vermittler dienen der Bestimmung von Ziel und Rollenklarheit (siehe Abbildung 4). Durch Zielvereinbarungen soll der Vermittler Klarheit bekommen, welche Erwartungen und Ziele an seine eigene Person gestellt werden und welche Unterstützung er von seiner Führungskraft dabei erhalten kann. Zielvereinbarungen wirken auf die Motivation des Vermittlers und damit auf seine Leistung.<sup>132</sup> Als Instrument der Personalführung dienen Zielvereinbarungen zur Steuerung der Mitarbeiter um die Ziele des Unternehmens besser zu erreichen.<sup>133</sup>

Um einen optimalen Zielvereinbarungsprozess zu führen müssen einige Grundregeln beachtet werden. So sollte darauf geachtet werden, dass die Ziele nicht zu einfach zu erreichen sind, sondern einen gewissen Anspruch hinsichtlich der Erreichbarkeit haben. Werden die Ziele dagegen zu hoch gesteckt, wirken sie demotivierend. Ziele, die vereinbart werden, müssen vom Vermittler voll akzeptiert und exakt hinsichtlich der Höhe und des Zeitraumes definiert werden. Weiterhin ist sicherzustellen, dass die Rahmenbedingungen zur Zielerreichung vorhanden sind. Wenn nicht, so sollten diese angepasst werden. Innerhalb des Zeitraumes der Zielvereinbarung ist es erforderlich die Zielerreichung in regelmäßigen zeitlichen Abständen zu überprüfen und gegebenenfalls zu korrigieren. Ein wichtiger Punkt im Zielvereinbarungsprozess ist, dass sich die Zielerreichung für den Vermittler auch lohnt. Es können sowohl materielle wie auch immaterielle Anreize zur Zielerreichung gesetzt werden.<sup>134</sup> Werden diese Grundregeln nicht beachtet, ist es keine Zielvereinbarung.

Meiner Erfahrung nach handelt es sich in der Ausschließlichkeitsorganisation des Versicherungsvertriebs um Zielvorgaben, die sich an Umsatzgrößen orientieren. Es gibt also eine klare Vorgabe der Unternehmensleitung an den Vertrieb, welche Umsatzgrößen innerhalb eines Kalenderjahres zu erreichen sind. Diese Ziele werden auf die einzelnen Landesdirektionen verteilt und von oben nach unten gebrochen. Die

---

<sup>131</sup> Vgl. ebenda, S. 248.

<sup>132</sup> Vgl. Homburg, Christian u.a. (2012): Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System, Wiesbaden, S. 143.

<sup>133</sup> Vgl. ebenda, S. 157.

<sup>134</sup> Vgl. ebenda, S. 158.

Führungskräfte in den einzelnen Ebenen haben nur wenig Spielraum diese Vorgaben zu verändern.

In der Ausschließlichkeitsorganisation erfolgt die Verteilung der Ziele nicht in Form eines Vereinbarungsprozesses, sondern in Form von Machtausübung durch die übergeordnete Hierarchieebene. Dabei hat der jeweils Untergebene mehrere Möglichkeiten darauf zu reagieren: Die Anweisungen werden ignoriert, es wird ausgewichen oder verzögert. Die Anweisungen werden befolgt, aber gezwungenermaßen. Die Anweisungen werden befolgt, weil der Vorgesetzte sympathisch ist oder die Anweisungen werden befolgt, weil sie voll akzeptiert werden.<sup>135</sup>

Der Verkaufsleiter in der untersten Ebene dieser hierarchisch geführten Organisation hat nun die Aufgabe diese Zielvorgaben auf seine Vermittler zu verteilen. Dabei soll er in partnerschaftlich kooperativer Zusammenarbeit mit dem Vermittler einen Zielvereinbarungsprozess führen (siehe Kapitel 2.4), den seine Vorgesetzten selbst nicht eingehalten haben. Damit der Zielvereinbarungsprozess erfolgreich verläuft, müssen aber o.g. Grundregeln eingehalten werden.

Der Zielvereinbarungsprozess erzielt nur dann eine optimale Motivation zur Leistungsentfaltung, wenn der Vermittler von den Zielen, die es zu erreichen gilt, begeistert ist, da sie sowohl seinem Können als auch seinen Wünschen und Interessen entsprechen, er über die nötigen Mittel und Ressourcen verfügt oder diese bekommt, die Führung seinen Aktivitäten nicht im Weg steht, sondern diese unterstützen und wenn die Erfolge des Vermittlers entsprechend vergütet werden.<sup>136</sup> In diesem Sinne wäre die transformationale Art der Führung notwendig, die durch alle Ebenen der Ausschließlichkeitsorganisation hindurch gelebt werden muss.

### **3.3.3 Vergütung und Anreizsysteme**

Vergütung und Anreizsysteme wirken in der Art und Weise ihrer Ausgestaltung direkt auf die Motivation des Vermittlers und beeinflussen damit seine Leistung (siehe Abbildung 4).

Die Vermittler in der Ausschließlichkeit werden durch Provisionen vergütet. Dabei wird zwischen Abschlussprovision (bei Abschluss des Vertrages) und Betreuungsprovision

---

<sup>135</sup> Vgl. Weinert, Ansfried B. (2004): Organisation- und Personalpsychologie, Weinheim, Basel, S. 464.

<sup>136</sup> Vgl. Krug, Joachim Siegbert / Kuhl, Ulrich (2006): Macht, Leistung, Freundschaft. Motive als Erfolgsfaktoren in Wirtschaft, Politik und Spitzensport, Stuttgart, S. 158.

(durch Vertragserhaltung) unterschieden.<sup>137</sup> In den einzelnen Versicherungssparten wie Lebensversicherungen, Krankenversicherungen und Sachversicherungen gibt es hinsichtlich Abschluss- und Betreuungsprovision deutliche Unterschiede. So werden im Bereich Leben und Kranken zwar hohe Abschlussprovisionen, aber nur geringe Betreuungsprovisionen gezahlt. In der Versicherungsbranche besteht das Prinzip der Vorauszahlung, so dass die Provision mit Beginn des Vertrages fällig wird. Allerdings kann sie durch die Stornohaftungszeit innerhalb der ersten fünf Jahre (in den Sparten Leben und Kranken) zumindest anteilmäßig vom Versicherungsunternehmen zurückgefordert werden.<sup>138</sup> Meiner Meinung nach betrug die Stornohaftungszeit bis 2008 nur zwei Jahre.

Welche Auswirkungen eine Veränderung der Vergütung hat, soll beispielhaft am Vergleich der privaten Rentenversicherung zur betrieblichen Altersvorsorge (bAV) verdeutlicht werden. Die betriebliche Altersvorsorge durch Entgeltumwandlung bietet dem Kunden durch die staatliche Förderung in Form von Steuer- und Sozialversicherungsersparnis finanzielle Vorteile. Die Vergütung in beiden Systemen erfolgt nach Promille der Beitragssumme. Der durchschnittliche Satz in der Ausschließlichkeit beträgt 26,2 Promille und die durchschnittliche Betreuungsprovision 0,6 Prozent.<sup>139</sup> Damit erhält ein Vermittler, der seinem Kunden eine private Rentenversicherung verkauft hat, bei einem monatlichen Beitrag von 50,- EUR und einer Laufzeit von 35 Jahren einmalig 550,20 EUR an Abschlussprovision und jährlich 3,60 EUR an Bestandsbetreuungsprovision. Bis zum Jahr 2008 hatte der Vermittler nach zwei Jahren die Abschlussprovision verdient. Seit 2008 gilt eine Stornohaftungszeit von 5 Jahren. Das bedeutet, wenn der Kunde nach genau zwei Jahren kündigt, besteht ein anteiliger Rückzahlungsanspruch der Provision vom Versicherungsunternehmen gegenüber dem Vermittler in Höhe von 330,12 EUR. Das entspricht einem Einkommensverlust von 60 Prozent.

Bei der betrieblichen Altersvorsorge ist der Beratungsaufwand doppelt so hoch, da nicht nur der Kunde, sondern auch dessen Arbeitgeber überzeugt werden müssen. Somit ist die Bezahlung der Leistung gemessen am Arbeitsaufwand nur halb so viel wert.

---

<sup>137</sup> Vgl. Beenken, Matthias / Radtke, Michael (2013): Betriebswirtschaftliche Konsequenzen eines Systemwechsels in der Vergütung von Versicherungsvermittlern, Studie für den Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e.V. (BVK), S. 34.

<sup>138</sup> Vgl. Winkenbach, Thomas (2012) Der optimierte Vertrieb. Die vier Hebel zur erfolgreichen und profitablen Steuerung in der Ausschließlichkeit, Karlsruhe, S. 203.

<sup>139</sup> Vgl. Beenken, Matthias / Radtke, Michael (2013): Betriebswirtschaftliche Konsequenzen eines Systemwechsels in der Vergütung von Versicherungsvermittlern, Studie für den Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e.V. (BVK), S. 37.

$$\text{Leistung} = \text{Arbeit} \times 2 / \text{Zeit}$$

Erschwerend kommt noch hinzu, dass der Vertrag später u.U. nur deshalb storniert werden muss, weil der Kunde seinen Arbeitgeber wechselt und der neue Arbeitgeber den Vertrag nicht übernehmen will. Erschwerend kommt hinzu, dass die meisten Versicherungsgesellschaften ihren Vermittlern im Bereich der betrieblichen Altersvorsorge Tarife mit reduzierten Abschlusskosten vorschreiben, so dass sowohl Abschlussprovisionen als auch Betreuungsprovisionen für diese Tarife halbiert werden.<sup>140</sup>

$$\text{Leistung} / 2 = \text{Arbeit} \times 2 / \text{Zeit}$$

Damit betragen die Einnahmen eines Vermittlers im Vergleich private Rentenversicherung zur betrieblichen Altersvorsorge statt 550,20 EUR nur noch 137,55 EUR. Diese Einnahmen sind im Jahr der Auszahlung steuerpflichtig, aber erst nach fünf Jahren vollständig verdient. Da beim Verkauf von betrieblicher Altersvorsorge zusätzliche Fachkenntnisse beim Vermittler erforderlich sind, muss die intrinsische Motivation sehr stark sein sich diese zusätzlich anzueignen. Hat ein Vermittler diese Kenntnisse bereits, so stellt sich die Frage, welches der beiden Produkte er seinem Kunden wohl verkaufen wird?

Richtet der selbstständige Vermittler sein Verhalten allein nach kaufmännischen Gesichtspunkten aus, wird er die private Rentenversicherung verkaufen und eine Weiterbildung im Bereich bAV nicht anstreben. Ist sein Verhalten kundenorientiert, verkauft er seinem Kunden die bAV. Langfristig wirtschaftet er sich damit allerdings in den Ruin oder er wird das Unternehmen verlassen.<sup>141</sup>

Damit beeinflussen Versicherungsunternehmen mit ihrer aktuellen Vergütungspolitik nicht nur die Fluktuation im Unternehmen, sondern verhindern auch das Interesse an Weiterbildung. Nicht zuletzt beeinflussen sie damit auch das ethisch-moralische Verhalten ihrer Vermittler, was wiederum auf die Kundenzufriedenheit und das Image des Unternehmens zurückwirkt.

„Versicherungsvermittler sind typischerweise Klein- und Kleinstunternehmen mit geringem Personalbestand, geringen Umsätzen und Gewinnen, die oft wenig Spielraum für

---

<sup>140</sup> Z. B. Signal Iduna Bäckerrente.

<sup>141</sup> Vgl. Beenken, Matthias / Radtke, Michael (2013): Betriebswirtschaftliche Konsequenzen eines Systemwechsels in der Vergütung von Versicherungsvermittlern, Studie für den Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e.V. (BVK), S. 5.

Investitionen zulassen.“<sup>142</sup> Trotz der Pflicht zur Sicherung eines Mindesteinkommens in der Ausschließlichkeit ist die Hälfte der Vermittler durch eine Verschlechterung des Vergütungssystems gefährdet, da sie schon aktuell keinen angemessenen Unternehmerlohn erhalten oder genügend Gewinne erzielen.<sup>143</sup> Auf der einen Seite muss der Vermittler ausreichend Geld verdienen um seinen Lebensunterhalt bestreiten zu können, auf der anderen Seite soll er seinen Kunden fair und objektiv beraten. Im Fall des o.g. Beispiels ein Dilemma, in dem sich der Vermittler befindet.

Um diese Probleme zu bewältigen nutzen fortschrittliche Unternehmen ein wertorientiertes Vergütungssystem: die Balanced Scorecard.<sup>144</sup>

Bei der Balanced Scorecard werden ca.12-20 Zielgrößen des Unternehmens aus vier Dimensionen gegeneinander abgewogen. Diese Dimensionen sind wirtschaftlicher Art, beziehen sich auf die Kunden, orientieren sich an internen Prozessabläufen und an der Personalentwicklung. Mit der wirtschaftlichen Dimension wird die Leistung eines Mitarbeiters in Bezug auf Umsatz oder Deckungsbeitrag gemessen, während die kundenbezogene Dimension die Kundenzufriedenheit der zu betreuenden Kunden misst. Bei der Prozessdimension werden Verhaltensweisen bewertet, die der Erreichung der wirtschaftlichen Ziele und der Kundenzufriedenheit dienen. Durch die Dimension der Personalentwicklung soll die langfristige Qualifikation der Mitarbeiter sowie die Verbesserung der Motivation und der Informationssysteme erzielt werden.<sup>145</sup>

Mit diesem Vergütungssystem würde der Vermittler in o.g. Beispiel beim Verkauf der betrieblichen Altersvorsorge höher vergütet werden, da er neben dem Umsatz auch seine Qualifikation vergütet bekommt. Weiterhin würde durch die offene, faire und umfassende Beratung die Kundenzufriedenheit steigen, was ebenfalls vergütet werden würde. Der Vermittler muss seine Entscheidung also nicht mehr nur auf Basis des Umsatzes treffen, was ihn moralisch stärkt und sich positiv auf das Image des Unternehmens auswirken würde.

Sonstige Anreizsysteme wie Bonifikation oder Incentives können bestehen bleiben, sich in ihrer Ausrichtung aber ebenfalls an der Balanced Scorecard orientieren.

---

<sup>142</sup> Ebenda S. 3.

<sup>143</sup> Vgl. Ebenda S. 30-31.

<sup>144</sup> Vgl. Homburg, Christian u.a. (2012): Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System, Wiesbaden, S. 162.

<sup>145</sup> Vgl. Ebenda S. 163.

Eine weitere Möglichkeit der Vergütung wäre die Investition in Verkaufszeit. Da die Leistung der Vermittler auch vom Faktor Zeit abhängig ist (siehe Kapitel 3.1), wäre es sinnvoll, den Vermittler so zu vergüten, dass er möglichst viel Zeit mit dem Verkauf von Produkten verbringt. Der Anteil der Verkaufszeit an der Gesamtarbeitszeit eines Vermittlers beträgt 25 Prozent<sup>146</sup>. Genauso hoch ist der Anteil an Verwaltungstätigkeiten. Wird der Vermittler von Verwaltungstätigkeiten und anderen zeitaufwändigen Arbeiten wie Terminierung (5 Prozent) und Schadenbearbeitung (10 Prozent) zu 100 Prozent entlastet, hat er diese Zeit zusätzlich für den Verkauf von Produkten gewonnen. Ein guter Verkäufer könnte dadurch seine Verkaufsleistung verdoppeln. Einen Aufschluss darüber, welche Vermittler für diese Art von Vergütung am ehesten in Frage kommen, kann eine Agenturanalyse ergeben.<sup>147</sup>

Es ist also genauso sinnvoll für das Versicherungsunternehmen in den Ausbau der Verwaltung von guten Vermittlern zu investieren wie in die Rekrutierung neuer guter Vermittler.

---

<sup>146</sup> Vgl. Winkenbach, Thomas (2012): Der optimierte Vertrieb. Die vier Hebel zur erfolgreichen und profitablen Steuerung in der Ausschließlichkeit, Karlsruhe, S. 74.

<sup>147</sup> Vgl. Ebenda S. 127.

## 4 Schlussbetrachtungen

Leistung im Versicherungsvertrieb ist abhängig von den Persönlichkeitsmerkmalen, der Motivation und den Fähigkeiten der Vermittler und der Führungskräfte. Persönlichkeitsmerkmale, Motivation und Fähigkeiten sind sowohl bei Vermittlern als auch bei Führungskräften unterschiedlich ausgeprägt und im Unternehmen auch unterschiedlich verteilt.

Leistung im Versicherungsvertrieb wird durch die Anzahl der Verkaufserfolge bestimmt. Für den Verkauf der Produkte sind die Vermittler der Ausschließlichkeit verantwortlich. Leistung ist also in erster Linie von den Persönlichkeitsmerkmalen, der Motivation und den Fähigkeiten der Vermittler abhängig. Sind diese Eigenschaften nicht oder nur in geringem Umfang ausgeprägt, fehlen die Voraussetzungen um gute oder sehr gute Leistungen zu generieren. Wenn die entsprechenden Voraussetzungen fehlen, lassen sich Vermittler und damit auch deren Leistung später nicht mehr entwickeln.<sup>148</sup>

Genauso wie Vermittler benötigen auch Führungskräfte für eine erfolgreiche Arbeit die entsprechenden Persönlichkeitsmerkmale, Motivation und Fähigkeiten. Das gilt für alle Hierarchieebenen der Ausschließlichkeit. In der Ausschließlichkeitsorganisation sind die Führungskräfte für die Auswahl und Entwicklung der Vermittler verantwortlich. Fehlbesetzungen im Bereich der Vermittler fallen in den Verantwortungsbereich der Führungskräfte. Wer falsch einstellt, kann nicht richtig führen.<sup>149</sup> Besonders negativ fällt hierbei auf, dass sogar das Vergütungssystem Anreize dafür bietet, Vermittler mit unzureichenden Fähigkeiten einzustellen. Vergütungssysteme werden auf höchster Ebene beschlossen.

Des Weiteren wirken Führungskräfte durch ihren Führungsstil und die Art und Weise der Zielvereinbarungen auf die Motivation der Vermittler ein und beeinflussen damit deren Leistung. Für Führungskräfte ist es daher unbedingt erforderlich die intrinsische Motivation der Vermittler zu kennen und gezielt anzuregen. Als Führungsstil ist der transformationale Führungsstil zu empfehlen, da hier der Zielvereinbarungsprozess mit dem Vermittler so geführt wird, dass dieser seine eigenen Ziele und Visionen einbringen kann. Dass ist entscheidend, denn damit ein Versicherungsvermittler in seiner Tätigkeit erfolgreich ist, muss er sich Ziele setzen. Vorausgesetzt, der Vermittler verfügt über die nötigen Fähigkeiten, diese Ziele zu erreichen, müssen diese Ziele so bedeut-

---

<sup>148</sup> Vgl. Aygen, Nilgün (2012): Die Besten für den Vertrieb. Die Prinzipien des Verkaufs für die Mitarbeiter-Rekrutierung nutzen, Wiesbaden, S. 37.

<sup>149</sup> Vgl. Ebenda S. 13.



sam sein, dass der Vermittler auch über einen längeren Zeitraum sowie bei auftauchenden Schwierigkeiten und Problemen an ihnen festhält. Das wird der Vermittler jedoch nur dann tun, wenn diese Ziele mit seinen eigenen Motiven und Bedürfnissen, also seiner intrinsischen Motivation in Einklang stehen.<sup>150</sup> In der Organisation der Ausschließlichkeit muss die intrinsische Motivation der Vermittler mehr Beachtung finden.

Hier ist besonders zu bemerken, dass den Vermittlern keine Möglichkeit gegeben wird Einfluss auf den Führungsstil des Vorgesetzten und die Art und Weise der Zielvereinbarungen zu nehmen.

Auch ein mangelndes Vergütungssystem bremst die Leistungs- und Entwicklungsbereitschaft der Vermittler.

In der Ausschließlichkeit liegt die Verantwortung für die Personalauswahl, die Personalentwicklung, das Führungsverhalten und das Vergütungssystem bei den Führungskräften. Damit liegt auch die Verantwortung für Leistung im Unternehmen bei den Führungskräften. Eine Leistungssteigerung im Versicherungsvertrieb der Ausschließlichkeitsorganisation kann aber nur erreicht werden, wenn die Führungskräfte dieser Verantwortung gerecht werden.

Die Steigerung einer Leistung bedeutet den aktuellen Ist-Zustand in einen künftigen Soll-Zustand im positiven Sinne zu verändern. Leistungssteigerung ist demzufolge nur durch einen verantwortungsvollen Veränderungsprozess zu erreichen. Die Aufgabe der Führungskräfte besteht darin, diesen Veränderungsprozess zu entscheiden, zu kommunizieren, zu verinnerlichen und zu gestalten. Die Entscheidung zur Veränderung wird im Vorstand getroffen. In einem hierarchisch geordneten System wie die Ausschließlichkeitsorganisation ist der Informationsfluss sowohl von oben nach unten als auch von unten nach oben gestört. Es ist also durchaus möglich, dass dem Vorstand des Versicherungsunternehmens durch den mangelnden Informationsfluss der Zugang zu relevanten Informationen verwehrt wird und somit ein verzerrtes Bild von der Leistungsfähigkeit des Vertriebs entsteht.

Deshalb sollte meiner Meinung nach ein Versicherungsunternehmen ein zentrales, von der Struktur der Ausschließlichkeit unabhängiges Informationssystem aufbauen. Bei diesem System geht es nicht nur darum, ein klares und deutliches Bild von der Leistungsfähigkeit des Vertriebs zu erhalten, sondern auch ein wirksames Führungsinstru-

---

<sup>150</sup> Vgl. Krug, Joachim Siegbert / Kuhl, Ulrich (2006): Macht, Leistung, Freundschaft. Motive als Erfolgsfaktoren in Wirtschaft, Politik und Spitzensport, Stuttgart, S. 9.

ment zu kreieren, mit dessen Hilfe die Leistung im Unternehmen durch gezielte Maßnahmen kontinuierlich gesteigert werden kann. Folgende Informationen sollten zentral erfasst werden: Persönlichkeits-, Motivations- und Fähigkeitsprofil der einzelnen Vermittler und Führungskräfte, Entwicklungsbedarf der einzelnen Vermittler und Führungskräfte, Führungsverhalten der einzelnen Führungskräfte und Identifikation von Best Practices bei den Vermittlern und bei den Führungskräften. Diese Informationen können durch professionelle Mitarbeiterbefragungen bzw. Online-Tests gewonnen werden.

Durch die regelmäßige Erfassung dieser Informationen und deren Auswertung auf wissenschaftlich-statistischer Basis können Maßnahmen in der Mitarbeiterführung und Mitarbeitergewinnung wirkungsvoll und gezielt unterstützt werden. Wenn z.B. ein Verkaufsleiter aus dem Unternehmen ausscheidet und ein neuer Verkaufsleiter dessen Position einnimmt, so hat dieser keinerlei Kenntnis, welche Leistungsfähigkeit oder welches Entwicklungspotenzial die Vermittler seiner Verkaufsleitung haben. Diese Informationen können dann zentral zur Verfügung gestellt werden. Verbunden mit den richtigen Handlungsempfehlungen zu jedem einzelnen Vermittler hat der Verkaufsleiter von Anfang an eine professionelle Arbeitsgrundlage. Dieses System lässt sich genauso auf andere Führungskräfte oder bei Vermittlern anwenden.

Genauso können Best Practices bei Vermittlern und Führungskräften, da sie nun zentral erfasst sind, überregional im ganzen Unternehmen verbreitet werden. Damit können spezielle Kenntnisse und Fähigkeiten nicht nur durch Schulungsmaßnahmen auf andere Regionen übertragen werden. Es besteht auch die Möglichkeit des Unternehmens diese speziellen Kenntnisse und Fähigkeiten durch überregionale Zusammenarbeit einzusetzen, da auch zentral bekannt ist, wo diese Fähigkeiten und Kenntnisse im Unternehmen fehlen.

Leistungssteigerung im Vertrieb ist auch abhängig von der Organisationsstruktur. Handelsvertreter in großen, aber flach aufgebauten Organisationen sehen mehr Möglichkeiten für Selbstverwirklichung und Autonomie, arbeiten stressfreier, sind zufriedener und effizienter als Handelsvertreter in gleich großen, aber steil aufgebauten Organisationen.<sup>151</sup> Die Potenzierung des Leistungsausfalls je Hierarchieebene (siehe Kapitel 2.2) durch die steile Organisationsstruktur der Ausschließlichkeit macht deutlich, dass ein Abbau von Hierarchieebenen den Leistungsausfall reduziert und dadurch die Leistung gesteigert werden kann.

---

<sup>151</sup> Vgl. Weinert, Ansfried B. (2004): Organisation- und Personalpsychologie, Weinheim, Basel, S. 613-614.

---

Verantwortungsvolle Führungsarbeit zur Leistungssteigerung beginnt mit der Entscheidung im Vorstand. Ohne die Entscheidung des Vorstandes, die Rahmenbedingungen für die Vermittler in der Ausschließlichkeit kontinuierlich zu verbessern, wird es keine Leistungssteigerung in der Ausschließlichkeit geben.

## Literaturverzeichnis

Aygen, Nilgün: Die Besten für den Vertrieb. Die Prinzipien des Verkaufs für die Mitarbeiter-Rekrutierung nutzen, Wiesbaden 2012

Bittner, Thomas: „Wenn die Kasse nicht klingelt, liegt's nicht an der Provision“, Transformationaler Führungsstil fördert die Motivation der Mitarbeiter, in: Versicherungswirtschaft Zeitung vom November 2013

Draksal, Michael: Psychologie der Höchstleistung. Dem Geheimnis des Erfolges auf der Spur, Leipzig 2005

Haberleitner, Elisabeth u.a.: Führen, Fördern, Coachen. So entwickeln Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeiter, 4. Auflage, München 2012

Homburg, Christian u.a.: Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System, 7. Auflage, Wiesbaden 2012

Koch, Richard: Das 80 / 20 – Prinzip. Mehr Erfolg mit weniger Aufwand, 3. aktualisierte Auflage, Frankfurt/Main 2008

Krug, Joachim Siegbert / Kuhl Ulrich: Macht, Leistung, Freundschaft. Motive als Erfolgsfaktoren in Wirtschaft, Politik und Spitzensport, Stuttgart 2006

Mohrhart, Felicitas u.a.: Guter Chef, Gute Verkäufer, in Harvard Business manager Zeitung vom September 2012

Pilgrim, Roger: Möglichkeiten der wertorientierten Steuerung des Versicherungsvertriebs mittels einer Balanced Scorecard, Karlsruhe 2009

Rottensteiner, Christian: Qualitativer Organisationsaufbau. Erschienen im Trendmonitor der Universität St. Gallen, St. Gallen, IVW 01/2010

Weinert, Ansfried B.: Organisations- und Personalpsychologie, 5. vollständig überarbeitete Auflage, München 2004

Winkenbach, Thomas: Der optimierte Vertrieb. Die vier Hebel zur erfolgreichen und profitablen Steuerung in der Ausschließlichkeit, Karlsruhe 2012

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname